

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Prevence a řízení krize ve společnosti Trenkwalder a. s.
Prevention and Crisis Control in Trenkwalder a. s. Company

Student:

Radim Šolc

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem: Prevence a řízení krize ve společnosti Trenkwalder a. s. vypracoval samostatně pod vedením Ing. Marie Mikušové, Ph.D. s použitím literatury, uvedené na konci mé diplomové práce v seznamu použité literatury.

V Ostravě 29. 4. 2011

Jméno a příjmení

Obsah

1.	ÚVOD	1
2.	TEORETICKÁ ČÁST	2
2.1.	METODY ANALÝZY PODNIKU	2
2.1.1.	SWOT analýza	2
2.1.2.	SLEPTE analýza	5
2.1.3.	Porterův model konkurenčního prostředí	8
2.2.	FINANČNÍ ANALÝZA	11
2.2.1.	Ukazatele rentability	11
2.2.2.	Ukazatele likvidity	13
2.2.3.	Ukazatelé aktivity	14
2.2.4.	Ukazatele zadluženosti	16
2.3.	KRIZOVÝ MANAGEMENT	19
2.3.1.	Význam krizového managementu	20
2.3.2.	Stanovení krizového potenciálu v podniku	22
2.3.3.	Strategie krizového managementu	26
3.	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	34
3.1.	HISTORIE SPOLEČNOSTI	34
3.2.	OBLAST PODNIKÁNÍ	35
3.3.	GEOGRAFICKÁ PŮSOBNOST SPOLEČNOSTI TRENKWALDER A. S.	37
3.4.	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI – VEDENÍ	37
4.	PRAKTICKÁ ČÁST	39
4.1.	SLEPTE ANALÝZA V PROSTŘEDÍ TRENKWALDER A. S.	39
4.2.	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	45
4.3.	SWOT ANALÝZA VE SPOLEČNOSTI TRENKWALDER	48
4.4.	KRIZOVÝ MANAGEMENT SPOLEČNOSTI TRENKWALDER A. S.	56
4.4.1.	Určení krizového potenciálu v podniku	57
4.4.2.	Krizové strategie	63
5.	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1. Úvod

Pro mou diplomovou práci jsem si zvolil téma prevence a řízení krize ve společnosti Trenkwalder a.s.. Při studiu vysoké školy mě obor managementu oslovil nejvíce. V manažerské praxi je důležité dělat správná rozhodnutí ve správný čas. Zároveň je důležitou dovedností vedoucího dobře rozpoznat příznaky krize a umět na ni reagovat. Podnikání je činnost, při které je zapotřebí ovládat základní manažerské dovednosti, ale také zvládnout rozlišit rizikovost podniku. Riziko ovšem k oboru podnikání nevýlučně patří, a proto je výhodné ovládat dovednosti, které podniku zaručí bezproblémové fungování. Pojem krizový management se poprvé vyskytl v roce 1961 při sporu USA s Ruskem, které tajně přesunulo zbraně na Kubu. Od té doby se začal tento pojem více objevovat v podnikové struktuře a dnes je již zaběhnutým výrazem, pro činnosti napomáhající se podniku vyhnout problémům.

Společnost Trenkwalder je personální agenturou fungující na českém trhu již přes 25 let a již expandovala do řady evropských zemí. Posláním Trenkwalder a. s. je, že pro firmy, které chtějí zvýšit svoji konkurenční výhodu, nabízejí řešení šitá na míru. Uchazeči a zaměstnanci jsou ve svém rozvoji podporováni personálními manažery. Tato společnost má více než 450 poboček ve 20 zemích střední a východní Evropy a oblasti Černého moře. Vzhledem k vysoké expanzi patří mezi vedoucí personální specialisty v ČR.

Diplomová práce je rozdělena do 3 základních kapitol. V první z nich jsou popsána teoretická východiska z řady publikací soustřeďujících se na marketingové prostředí firmy. V první polovině teoretických poznatků je možné setkat se s marketingovými pojmy jako je SWOT analýza, SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil. Následně je práce z teoretického hlediska zaměřena na popsání procesu krizového managementu.

V druhé kapitole se práce bude věnovat společnosti Trenkwalder a. s., zejména charakteristice zahrnující historii agentury, organizační strukturu a také služby, které jsou poskytovány klientům.

V třetí části diplomové práce bude nastíněno analytické vyhodnocení faktorů působících na společnost, z čehož bude vytvořena SWOT analýza Trenkwalder a. s. Ze SWOT analýzy následně bude určen potenciál ohrožení společnosti a učiněna rozhodnutí, která by měla odstranit krizová ohniska z vytvořené krizové matice.

Cílem analýzy společnosti Trenkwalder a. s. je vytvořit ucelený základ k zhodnocení potenciálu krizových ohrožení a zjistit, zda existují techniky, kterými je možné zamezit vzniku negativních dopadů na společnost.

2. Teoretická část

V této části dokumentu je postaven teoretický základ pro praktickou část. V kapitole je zachyceno, jakým způsobem se přistupuje k analýze podnikového prostředí. V teoretické části budou vysvětleny pojmy finanční analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy, která dává náhled na silné a slabé stránky (vnitřní prostředí firmy) a příležitosti a ohrožení (vnější prostředí firmy).

K tomu, aby společnost fungovala tak jak má, je důležité vědět, jaké má postavení na trhu. Neméně podstatným je vědomost konkurenčního prostředí, firemního poslání, a zda je splňováno a vliv stakeholderů (zájmových skupin) na chod podniku. V oblasti hodnocení společnosti je řada dalších faktorů, na které bude později poukázáno.

2.1. Metody analýzy podniku

Jak již bylo napsáno, společnost by měla vědět, jak si vede na trhu ve svém oboru. Měla by vnímat náznaky, které napovídají o budoucím vývoji, budoucích trendech, hrozbách či příležitostech. Pro dokonalý chod podnikatelského subjektu by měly být pravidelně prováděny analýzy pomocí metod, které budou nastíněny níže.

Základním měřítkem pro společnost je vytyčení silných a slabých stránek, stejně tak i zjištění příležitostí a omezení. Těmito indikátory je poukázáno na potenciální růst či pokles společnosti v budoucnu na finančních trzích. Analýza silných a slabých stránek společně s hrozbami a příležitostmi je prováděna pomocí SWOT analýzy.

2.1.1. SWOT analýza

V knize od Ing. Dagmar Jakubíkové *Strategický management, strategie a trendy [str. 103]* je „cílem SWOT analýzy identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ Dále se zde uvádí, že je tvořena ze dvou analýz, z nichž se jedna soustřeďuje na

analýzu S/W (silné a slabé stránky) a druhá na analýzu O/T (příležitosti a ohrožení). Doporučuje se začínat spíše analýzou příležitostí a ohrožení, tedy vnějšího prostředí firmy, které se člení na makroprostředí a mikroprostředí.

Do analýzy makroprostředí zahrnujeme tyto faktory:

- Politicko-právní faktory
 - o Zde jsou zařazena právní forma podniku a povinnosti, které má vůči státním institucím, další legislativa, daňové zákony, forma státu (demokracie, monarchie), válečné konflikty a nepokoje, politicky nestabilní či stabilní země, zákony na ochranu spotřebitele, ochrana životního prostředí nebo také mezinárodního prostředí
- Ekonomické faktory
 - o Mezi ekonomické faktory se řadí hrubý domácí produkt, hrubý národní produkt, inflace, úrokové míry, ekonomický cyklus země, zaměstnanost obyvatelstva, státní veřejný dluh, zavedení EURA, vstup země do shengenského prostoru, průměrná hrubá mzda obyvatelstva nebo průměrná mzda v různých oborech
- Sociálně-kulturní faktory
 - o Tyto faktory se promítají do spotřebního a kupního chování zákazníků. Jedná se převážně o zvyky obyvatel související s kulturou, trendy, módě, dále také postavení ve společnosti, hustota zalidnění, počet velkých měst, segmentace obyvatelstva, možnost připojení k internetu a všeobecná informovanost nebo také nákupní preference obyvatelstva či ovlivnění celosvětovou globalizací.
- Technologické faktory
 - o Technologické faktory jsou důležité především pro podniky, které mají určitou spojitost s výrobními procesy. Určitou závislost na výrobní podniky mají samozřejmě i firmy poskytující služby. Tyto faktory jsou například podpora vědecko-výzkumných projektů v dané zemi, přístup k inovacím, podpora státu k inovacím v různých podnicích, vývoj softwaru nebo také třeba využití automatizace v různých oborech podnikání.

Do analýzy mikroprostředí by měly být začleněny tyto skupiny:

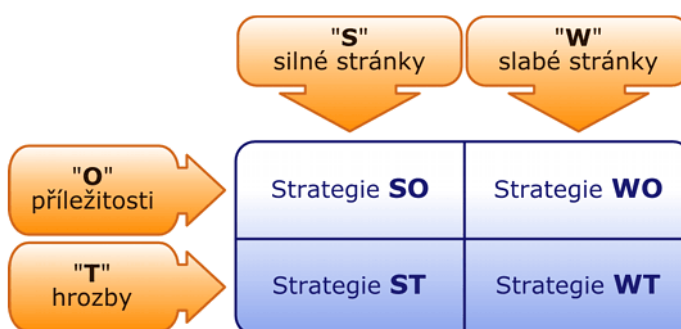
- Zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost

Po dokončení analýzy O/T se doporučuje přejít k analýze S/W, která dává přehled o silných a slabých stránkách a jedná se tedy o vnitřní prostředí firmy. Silné a slabé stránky společnosti se určují za pomoci vnitropodnikových analýz a dalších hodnotících systémů. K této analýze se může přistupovat z různých pohledů. Často vytvářeným postupem je hodnocení na základě marketingové mixu „4P“, což jsou místo prodeje, distribuce (place), produkt (product), cena (price), marketingová komunikace (promotion). Různým hodnotícím znakům je přisuzována váha od 1 do 5 bodů a dále jsou kritéria hodnocena pomocí škály. Tato škála bývá nejčastěji v hodnotách od -10 do +10, přičemž 0 je znamení, že dané kritérium není ani slabou ani silnou stránkou podniku. Na obrázku 2.1 je graficky znázorněna SWOT analýza a na obrázku 2.2. je možné vidět strategie vyplývající ze sestavení silných a slabých stránek, hrozeb a ohrožení.

Obr. 2.1.¹



Obr. 2.2.²



Jak je možno vidět ze strategií SWOT analýzy, jsou zde zahrnuty 4 strategie. Strategie SO je kombinací silných stránek podniku a možných příležitostí ve vnějším prostředí firmy. V této strategii je zapotřebí volit nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti.

¹ Obrázek dostupný z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT> [2011-02-05]

² Obrázek dostupný z: <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=02> [2011-02-05]

Ve strategii WO jsou zahrnuty také příležitosti, ale na rozdíl od SO je zde spojitost se slabými stránkami podniku. Tyto podniky, projekty či politiky mívají velký potenciál k odstranění slabých stránek pro vznik nových příležitostí.

Podniky, které mají převahu silných stránek nad slabými, ale existují hrozby, které by se měly řídit strategií ST. Touto strategií je naznačováno, že by mělo být využíváno silných stránek společnosti k regulaci hrozeb z vnějšího prostředí podniku.

Strategie WT by měla být použita pokud náš podnik či projekt, kterého se SWOT analýza týká má více hrozeb jak příležitostí a zároveň více slabých než silných stránek. Měla by se vytvořit adekvátní strategie, která by omezovala hrozby, které přitom podporují naše slabé stránky.

V marketingu je SWOT analýza velice často využívána jako primární model. Má ovšem svá omezení a to ta, že je příliš statická a je vytvořena na subjektivních podkladech. Díky tomu nemá v této době již tak vysokou vypovídací schopnost. I přesto je hojně využívána podniky ze všech oborů a na jejím základě jsou postavena další rozhodnutí ohledně strategií a cílů.

2.1.2. SLEPTE analýza

Někdy nazývána také STEP, PEST či PESTLE analýza, jak publikoval Thaddeus Mallya ve své knize Základy strategického řízení a rozhodování [str. 41 a 42] „*je považována za všeobecnou a platí pro všechny organizace. Je to rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických legislativních a politických trendů, analýza technických a ekologických trendů*“. Název této analýzy je převzat z anglických slov, kde každé počáteční písmeno všech trendů složí pojem analýzy SLEPTE (Social, Legislative, Economic, Political, Technological, Ekological).

Při hlubším studování jde o to, abych bylo možné odpovědět na několik otázek ohledně budoucího vývoje naší společnosti. Neustále se na podnik přenášejí nové trendy a jen podnik, který dokáže držet krok, může profitovat. I z toho pohledu je tato analýza důležitá, jelikož je v ní zjišťováno:

- jaké jsou možné vývojové trendy, které mohou ovlivnit za pomoci nejdůležitějších faktorů společnost
- kdo, co vyvolává nový trend
- jak je vyvolán nový trend, nová změna

- jaký vliv budou mít faktory v budoucnosti
- jak předejít negativním faktorům působících na naši společnost
- jakou bude mít vývoj trendu odezvu na konkurenční prostředí a spoustu dalších otázek spjatých s konkurenceschopností společnosti

SLEPTE analýza je tvořena šesti vývojovými trendy.

Společenské trendy ovlivňují převážně poptávku po zboží a službách, ale ne pouze tu. Jelikož je poptávka po zboží a službách úzce spjata s nutností si něco koupit či nekoupit, ovlivňují společenské trendy také nabídku práce (ochotu pracovat, počet přesčasových hodin). Ve své podstatě se společenské trendy zabývají osobností, společností, pohledem na svět i sebe samé. V tomto světě má každý potřebu sounáležitosti, chce zapadat do určité společnosti, sociální skupiny nebo kultury. Ve společenských faktorech je brána v úvahu mobilita obyvatelstva, rozložení věkové struktury, například, zda je v dané společnosti více mladých lidí, absolventů, lidí ve středním věku nebo důchodců. Zvyky zaujímají na žebříčku důležitosti významné místo. Některé národy nejedí hovězí maso, jiné nepijí alkohol, někde je zvykem, že se partneři žení v 20 letech, někde je naopak trendem manželství až po vystudování vysoké školy a zajištění budoucnosti. Všechny vyjmenované faktory je potřeba zohlednit při výběru jakéhokoliv podnikání, projektu či politických rozhodnutí.

Hlavním nositelem **legislativních trendů** je bezpochyby stát. Ovlivňují firmu od prvního okamžiku, kdy si jej podnikatel vysnil. V ČR i po změně živnostenského zákona je mnoho úkonů, které musí zařídit, než může vůbec začít podnikat. Doba trvání administrativních náležitostí je na jednom z nejhorších umístění v žebříčku EU. Mimo jiné mezi faktory v oblasti legislativy patří daňové zákony, antimonopolní zákony, zákony o ochraně životního prostředí, ochrana hospodářské soutěže, tarifní i netarifní omezení v oblasti mezinárodního obchodu nebo zdravotní a bezpečnostní zákon. Stát ovlivňuje podnikání v oblasti telekomunikace nebo výroby elektřiny za pomoci státní regulace. Podnikatel si musí uvědomit již od prvopočátku podnikání, jakou formu společnosti si vybere z důvodu zajištění nejlepšího strategického plánu a splnění cílů.

Jako třetí trend v analýze SLEPTE jsou faktory týkající se **ekonomického prostředí**. Každý podnik je určitou mírou ovlivněn makroekonomickými údaji v daném státu či v oblasti jeho geografické působnosti. Mírou ekonomického růstu je možné předpokládat, jaké mohou na podnik čekat hrozby nebo naopak příležitosti, kterých by mohl využít pro svůj růst. Do

makroekonomických údajů je zařazen vývoj inflace v posledních letech a stabilita měny státu. Na základě ukazatelů je možné stanovit výši ceny produktu či služby tak, aby zde existovala poptávka (určit správnou cenovou politiku). Je také důležité sledovat sílu centrální banky a přístupnost investic pocházejících z bankovního sektoru do soukromého nefinančního podnikání. Pro firmy, které se snaží působit nadnárodně je základem mít zjištěné překážky při importu i exportu. Dalším sledovaným údajem v ekonomických trendech může být míra nezaměstnanosti z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Ukazatel je úzce spjat i s výší platu za provedenou práci a jejím vývojem v několika posledních letech.

Podnik může být ovlivněn působením **politických faktorů**, které mohou při změně politického postoje státu absolutně změnit strategii společností. V posledním desetiletí se v ČR neustále střídaly vlády a s nimi i vládní politiky. Proto byla stabilita podnikání v ČR dosti malá. Při vládě ČSSD se státní subvence menším podnikům snižovaly, naopak při vládě ODS tomu bylo naopak. Každé 4 roky si z toho důvodu musely podniky vytvářet nové strategie, které by odpovídaly danému politickému vývoji. Při rozboru politických faktorů by měl být základ sledovat údaje, jako jsou stabilita vlády a politického prostředí státu, ekonomická politika vlády či podpora zahraničního obchodu. V posledních měsících (leden – březen 2011) se začali vyskytovat obrovské nepokoje v zemích severní Afriky (Egypt, Libye, Tunisko), kde mimo jiných existovaly spory o náboženském vyznání. V Egyptě byl donucen k odstoupení tehdejší prezident Mubarak, zastánce západní politiky, většinou obyvatelstva. Vznikaly zde spekulace o nástupu nového prezidenta ze strany islámského hnutí Muslimských bratří. V takové situaci by zde vzrostly překážky pro společnosti ze západního světa jako je například společnost McDonald's. Politický vývoj je prakticky těžko předpokládatelný, ale má obrovský vliv na fungování a strategii podniků.

Technologické prostředí by mohl někdo vnímat pouze jako problém výrobních podniků. Ale v této době je většina výrobních podniků propojena s řadou společností poskytujících služby (například personální agentury), a tak je do určité míry ekonomika závislá i na technologických faktorech. V Japonsku, USA a Číně stát podporuje vědu a výzkum velkým procentem HDP. Evropa na tom není v podpoře vědy a výzkumu tak dobře a z toho důvodu ve Strategii 2020 Evropské Unie tímto problémem začali zabývat. Z 1,9% HDP doposud chce EU zvýšit výdaje na vědu a výzkum na 3% a to ukazuje významnost technologických faktorů. Dalšími faktory, které by měly být sledovány v tomto prostředí, jsou vývoje nových technologií, přístup k inovacím, sledovanost substitučních výrobků, rychlost morálního

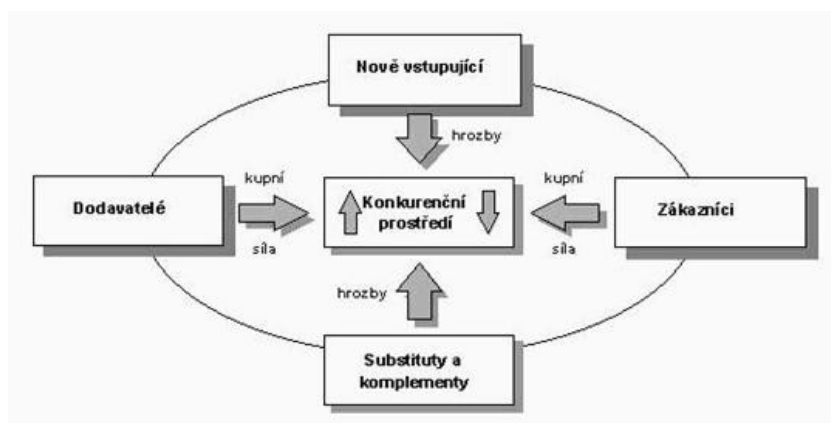
zastarávání, nákladovost přírodních zdrojů v budoucnu či role informací ve světovém obchodu a její vývoj v dohledné době.

V současnosti přibývá negativních komentářů týkajících se **ekologického prostředí**. Každý subjekt, ať už se chystá podnikat v jakémkoliv oboru, nebo již podniká, by se měl zaměřit i na faktory patřící do tohoto prostředí, aby nepřišel do sporu s místní komunitou nebo zákony popisující pravidla o ekologii. Do ekologického prostředí patří analýza změn klimatických podmínek, obnovitelných zdrojů energie a snaha o růst udržitelného rozvoje. V některých zemích je prioritou třídění odpadu, jakožto základního principu chování se k přírodě. Mezi země, které patří v žebříčku na první místa v Evropě, jsou například Švýcarsko, Norsko, Dánsko a Švédsko. Ty se řadí ke státům, které jsou v celosvětovém žebříčku ekonomického růstu zařazeny do první desítky.

2.1.3. Porterův model konkurenčního prostředí

V oblasti podnikání je potřeba neustálého monitorování prostředí podniku, tak aby zachytil všechny možné turbulence, které v jeho okolí mohou vznikat. V lepším případě pak těchto situací využít ve svůj prospěch, v horším nechat působit na firmu, až dojde ke stagnaci nebo poklesu výkonnosti. Porterův model konkurenčního prostředí se týká oblasti hospodářské soutěže a poukazuje na 5 faktorů, které podnik ovlivňují. Na obr. 2.3. je možné vidět grafické znázornění Porterova modelu konkurenčního prostředí „Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil“.

Obr. 2. 3.³



³ Portál strateg.cz, obrázek dostupný z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html [2011-02-11]

Konkurenční prostředí firmy a její faktory musí být neustále monitorovány a následně by mělo být managementem zajištěno opatření či přijatelná strategie ke zvýšení vlivu naší společnosti vůči ostatním zájmovým skupinám. Je také potřeba říci, jak ve své knize Strategie řízení: teorie pro praxi [str. 53] podotknul Miloslav Květoňský s Oldřichem Vykypělem „Poznamenejme, že profesor Porter při formulování svého modelu opomenul „dvojče“ substitutů – **komplementy**, tj. zboží, která se kupují společně s jiným zbožím (např. automobily, pohonné hmoty). Ty mohou situaci na trhu, resp. odvětví ovlivňovat stejně významně jako substituty a i jejich vliv by měl být při analýze zohledněn.“

Nyní budou přiblíženy jednotlivé položky, které pan Porter v analýze konkurenčního prostředí zohlednil. V oblasti **odběratelů (zákazníků)** lze obecně říci, že zákazník má vůči našemu podniku silnou pozici, pokud je to velký odběratel, jeho poptávka po našem zboží je vysoká nebo je to vysoce uznávaná společenská osoba. Síla vlivu zákazníka také roste, pokud je na trhu možné sehnat substituty za lepší ceny, nebo pokud je schopný si zboží odběratel vyrobit vlastními silami. Síla jejich vlivu roste také v případě, pokud se jedná o silného distributora, který může ovlivňovat široký okruh dalších zainteresovaných stran. V oblasti vlivu odběratelů se ptáme, jak můžeme vyjednávací sílu zákazníka snížit.

Konkurenční vliv dodavatelů je tím větší, čím je náš podnik méně důležitý pro jeho výkonnost. Pokud jsme malým odběratelem a nejsme významným odběratelem pro dodavatelskou firmu, naše vyjednávací síla je relativně malá, jelikož takových jako jsme my je okolo mnoho. Naopak, pokud se jedná o podnik, který generuje dodavatelskému subjektu vysoké obraty, vyjednávací síla dodavatelů tím pádem klesá. Pokud je dodavatel jeden z mála na trhu a tím pádem je monopol, je jeho vyjednávací síla velmi vysoká. Dalším faktorem vysokého vyjednávacího vlivu dodavatele může být nedostatek informací o konkurenci, zboží nebo tržní ceně. Jednoduše jde o to, čím má dodavatel vyšší tržní pozici a my jsme odběrateli, kteří nemají takový vliv, jeho vyjednávací síla roste, v opačném případě klesá. Základní strategií pro odběratelský podnik je odpověď na otázku, jakým způsobem můžeme zlepšit naše postavení vůči dodavatelům.

Na rozdíl od předcházejících dvou konkurencí (vliv odběratelů a dodavatelů) se **konkurence substitutů** nezabývá vyjednávací silou ale hrozbami, které tyto faktory mohou přinášet. Hrozba substitutů se dá chápat jako určité omezení efektivnosti naší jednotky (podniku) z důvodu vstupu obdobného zboží na stávající trh. Substitut je zboží velice blízké funkcemi tomu, které prodáváme. Tyto hrozby zasahují do našeho podnikání ve velké míře, pokud jsou

náklady substitutu nižší než výrobku produkujícího naši společnosti. Pokud budeme vyrábět levněji, znamená to také, že prodejní cena může být se stejnou rentabilitou jako u substitutu určena na nižší úrovni, což je pro zákazníky rozhodující. Zákazník preferuje kvalitu, cenu a dobu, za kterou může služby či výrobky nabýt. Pokud je kvalita na stejné úrovni jak u substitučního výrobku a máme nižší náklady, resp. nižší prodejní cenu, hrozba se nám snižuje a naopak. Dalším faktorem pro růst hrozby jsou nízké náklady spojené s přechodem (switching cost) na substituční výrobek. U konkurence substitutů je volena taková strategie, která odpovídá na otázku, jak můžeme snížit hrozbu související se substituty.

Dalším vlivem v konkurenčním prostředí je **hrozba nových konkurentů**, kteří vidí mezeru na trhu a chtějí ji zaplnit, nebo přebrat část tržního podílu. Tato hrozba se dá eliminovat, pokud jsou příliš vysoké fixní náklady vstupu do odvětví, dá se říct, že přirozený monopol, jako jsou distributoři plynu nebo elektřiny tuto hrozbu takřka nepocítuje. Naproti tomu ve sféře personálních služeb je tato hrozba vysoká, protože jsou zde velice malé náklady vstupu do odvětví a také v současné době vzniká spousta nových společností, které se tímto oborem zabývají. Tato hrozba se ovšem dá snížit dlouholetými zkušenostmi, určitým know-how, kterým společnosti s tradicí disponují. V oblasti hrozby nových konkurentů je také značnou výhodou mít napojení na mocné partnery, díky kterým se snižují náklady, a tak nově příchozí firma nemá šanci uplatnění na trhu. U hrozby příchodu nových konkurentů je kladena otázka, jak lze vytvořit bariéry vstupu do odvětví, aby nebylo riziko nově příchozích firem.

Již byl popsán vliv dodavatelů a odběratelů, hrozby související se substituty a novou konkurencí, posledním bodem v Porterově analýze pěti konkurenčních sil je **rivalita uvnitř odvětví**. V tomto sektoru mezi sebou soupeří již zaběhnuté společnosti a snaží se „urvat“ druhému co největší tržní podíl. Vysoká míra rivality vzniká za předpokladu, že stávající trh je málo rostoucí, nebo dochází dokonce k jeho zmenšování. Potom jednotlivé společnosti bojují o každé procento tržního podílu. Problematická rivalita vzniká také u odvětví, které má v budoucnu lukrativní aspekty, nebo na trhu existuje mnoho konkurentů, kdy se každý snaží o to, aby v této „džungli“ přežil. Zvyšování bojů uvnitř odvětví vzniká také z té příčiny, že mají společnosti vysoké fixní náklady a z toho důvodu mají snahu snižovat náklady na základě úspor z rozsahu, nebo také v případě, že jsou velké bariéry při odchodu z odvětví, což nutí podnikatele neustále podnikat v daném oboru.

Porterův model konkurenčního prostředí by měl využívat každý podnik za účelem zmapování rizik, které by jej mohly v budoucnu zcela zničit. Je dobré mít přehled o tom, jaké jsou bariéry

vstupu do odvětví, ve kterém se společnost pohybuje, stejně tak mít informace o svých současných konkurentech. Neustálé sledování trendů a reakcí konkurenčních podniků se také v žádném případě neřadí na nepodstatnou informaci o činnosti konkurenčních firem. Tato analýza je často považována za nutnou k dobrému fungování firemních strategií.

2.2.Finanční analýza

Po definování tří základních metod analýzy marketingového prostředí, se řeč přesune k analýze samotného podniku. V oboru podnikové ekonomie jsou nejdůležitější viditelné výsledky. Ty vycházejí z účetnictví podniku, především z výkazu zisků a ztrát, kde jsou zaznamenány jednotlivé náklady a naproti tomu výnosy. Výkaz zisků a ztrát nám ovšem nemusí dávat přehled o tom, zda je podnik solventní či nikoliv. Dává pouze náhled na to, jak si v daném účetním období vedla účetní jednotka a jaký zisk vytvořila. Jasnější podobu o solventnosti nám poskytuje výkaz Cash-flow (výkaz peněžních toků). V určitých případech existuje možnost, že podnik není schopný vydobýt své pohledávky a ačkoliv výkaz zisků a ztrát jasně poukazuje, že společnost je zisková, může se tak nacházet na hranici insolventnosti. „Úspěšná firma se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace již neobejde. Nejčastější rozborová metoda – finanční ukazatele – zpracovávaná v rámci finanční analýzy se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí (změny tržní struktury, konkurenční pozice, respektive celkové ekonomické situace ve firmě).“ uvádí ve své knize Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi [str. 9] Petra Ručková.

Jak již bylo zmíněno, finanční ukazatele vycházejí z účetnictví a to z rozvahy v podobě aktiv a pasiv, z výkazu zisků a ztrát v podobě výnosů a nákladů a dalším významným dokumentem je výkaz cash-flow, který zaznamenává peněžní toky společnosti. Mezi nejčastěji používané ukazatele řadíme poměrové ukazatele, jako jsou ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

2.2.1. Ukazatele rentability

Tento ukazatel je využívám k získání informací o tom, jak moc efektivně či neefektivně společnost funguje z pohledu vlastníka. Rentabilita nám sama o sobě říká, jaký je poměr mezi finančními prostředky, které náš podnik generuje a prostředky, které jsme na určitý podnikatelský proces využili.

Rentabilitou je chápán výnos vyjádřený v procentech, který plyne z určitého projektu. Analýza pomocí ukazatelů rentability je základním předpokladem pro rozhodování do budoucna, o tom, zda projekt učinit či nikoliv. Vlastník, který do projektu vkládá finanční prostředky, nese riziko, a proto požaduje od investice návratnost. Při rozhodování zda investovat či nikoliv je dobré zvážit všechny možné alternativy. Těmi může být vklad do banky, která je schopna investici zhodnotit během jednoho roku zhruba 5% výnosem. A právě výnosem z investice do bankovních institucí, který je do určité míry jistěn a je tedy téměř bezrizikový, by měla být určena hranice rentability. Musíme si uvědomit, že investor nenese pouze finanční riziko, ale také věnuje svůj čas projektu, a proto v těchto případech vzniká pravidlo – čím větší riziko, tím je považována vyšší rentabilita a naopak. Pokud by investice měla v dlouhodobém hledisku klesnout pod vytyčenou hranici nebo dokonce do záporu, musí investor učinit rozhodnutí (investovat x neinvestovat). Pokud je rentabilita projektu v záporu, může se stát a v praxi se tak i stává, že investor na projekt přistoupí zejména kvůli tomu, že je investice nutná pro budoucí růst společnosti.

Prvním ukazatelem je **rentabilita aktiv (ROA - return on assets)**, která poměřuje zisk s aktivy společnosti. Tento ukazatel není přesně určen v čitateli, kdy je někdy používán zisk před zdaněním a úroky „EBIT“ a někdy čistý zisk. Rentabilita aktiv nám ukazuje, jakou efektivností se z aktiv generuje zisk. Z pohledu pasiv rentabilita aktiv dává managementu přehled o tom, jak jsou zhodnoceny jak finanční zdroje od věřitelů, tak i od majitelů, na rozdíl od rentability vlastního kapitálu, který zohledňuje pouze majetek vlastníků. Přesné zobrazení výpočtu je zachyceno ve vzorci 2.1.

$$(2.1.) \quad ROA = (EBIT/aktiva) \times 100$$

Dalším poměrovým ukazatelem v oblasti rentability je **rentabilita vlastního kapitálu (ROE - return on equity)**. Ta ukazuje, jak se podílí vygenerovaný zisk na vloženém kapitálu vlastníky. Je tedy zajímavou informací pro majitele podniku a konkurenci. Má nižší vypovídací schopnost, jelikož nezohledňuje rizikovou složku. Čím vyšší jsou dluhy podniku, tedy cizí kapitál, tím vyšší bude hodnota ukazatele, což může nadměrně zkreslovat dojem z lukrativnosti společnosti. Tento ukazatel se vypočítá, jak je uvedeno v následujícím vzorci 2.2.

$$(2.2.) \quad ROE = (EAT/vlastní kapitál) \times 100$$

Z tohoto ukazatele vychází také další vzorec, konkrétně **rentability dlouhodobého vloženého kapitálu (ROCE – Return on capital employed)**. Ten je zejména vytvořen pro zhodnocení investičních projektů a jeho podobu vidíme ve vzorci 2.3.

$$(2.3.) \quad ROCE = [EBIT / (VK + dlouhodobé závazky)] \times 100$$

K celkové analýze podniku je třeba zhodnotit také **rentabilitu tržeb (ROS – return on sale)**. Tento ukazatel udává, jakou hodnotu zisku přinesla podniku 1 jednotka tržeb. Ukazatel je doplňujícím a je znázorněn ve vzorci 2.4.

$$(2.4.) \quad ROS = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby}$$

Posledním ukazatelem z oblasti výnosnosti podniku, který má vyšší významnost je **rentabilita nákladů (ROC - return on costs)**. Charakteristická je odpověď na otázku, kolik korun zisku přinesla účetní jednotce 1 jednotka nákladů. Vzorec 2.5. informuje management o doplňujících údajích k rentabilitě tržeb.

$$(2.5.) \quad ROC = \text{Čistý zisk} / \text{Náklady}$$

2.2.2. Ukazatele likvidity

Dříve než se přistoupí k samotným ukazatelům, měl by být vysvětlen pojem likvidita. Likvidita se může brát ze dvou pohledů. Z toho prvního je to schopnost přeměňovat v určitém čase aktivum na peněžní prostředky. Z druhého pohledu – hodnocení likvidity ekonomického subjektu – se bere jako schopnost podniku dostát svým závazkům vůči ostatním subjektům na trhu. Ukazatele likvidity se týkají hlavně druhého pohledu, kdy na základě jednotlivých charakteristik vznikají tři významné indikátory. Těmi jsou běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Ukazatele likvidity se řadí také mezi poměrové ukazatele, stejně jak tomu bylo u zjišťování rentability ekonomických subjektů. Umožňuje při nahlédnutí do položek rozvahy a zisků a ztrát určit, jak je společnost schopná plnit své závazky i v případě výskytu krizového stavu.

Základním ukazatelem je **běžná likvidita (current ratio)**, která je znázorněna ve vzorci 2.6. Je známá také pod pojmem ukazatel likvidity pracovního kapitálu (**working capital ratio**) a je poměrem čistých oběžných aktiv s krátkodobými závazky společnosti. Stejně jak v knize Podnikáme úspěšně s malou firmou od Anny Staňkové tak i v knize Inteligentní investor od Jasona Zweiga se doporučuje, aby u malých firem hodnota čistých oběžných aktiv (neboli

„pracovního kapitálu“) dosahovala minimálně dvojnásobek hodnoty krátkodobých závazků. Jiní autoři na tuto problematiku mohou mít jiný názor a setkáváme se i s takovými, že postačí pouze hodnota ukazatele mezi 1,8 až 2,5. V žádném případě ovšem nemůže nastat situace, kdy je běžná likvidita menší než 1, to by totiž znamenalo, že subjekt není schopný v krátkodobém hledisku dostát svých závazků.

$$(2.6.) \quad \text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Pohotovou likviditu (quick ratio) je považován za další ukazatel, který dokáže určit schopnost ekonomického subjektu dostát svým závazkům a je znázorněn tak, jak je to ve vzorci 2.7. Je poměrem mezi oběžnými aktivy, která jsou rychle převeditelná na peněžní prostředky (cenné papíry, splatné pohledávky) s krátkodobými závazky. Čitatele je možné získat odečtením zásob od celkových oběžných aktiv, a proto je většinou v oboru služeb tento ukazatel velice podobný běžné likviditě. Pokud je výsledek tohoto indikátoru roven 1 považuje se ještě stále za uspokojivý, doporučený výsledek se ovšem pohybuje mezi 1 až 1,5. Je-li hodnota nižší než 1, poukazuje se na to, že je společnost vysoce závislá na budoucím prodeji svých výrobků a zásob, kterými disponuje.

$$(2.7.) \quad \text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Okamžitá likvidita (Cash position ratio), někdy také nazývána peněžní likviditou, je schopnost společnosti okamžitě uhradit určitou výši krátkodobých závazků vůči jiným subjektům. Ve vzorci 2.8. je zachycen výpočet, kde v čitateli nalezneme finanční majetek společnosti, což jsou hotovost v pokladnách ekonomického subjektu, peníze na běžném účtě nebo krátkodobé finanční aktiva a ve jmenovateli stejně jako u předchozích ukazatelů krátkodobé závazky společnosti. V odborných publikacích se doporučená hodnota pohybuje od 0,2 do 0,5, pro dobře prosperující firmy by měla být charakteristickou hodnota na 0,4.

$$(2.8.) \quad \text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

2.2.3. Ukazatelé aktivity

Dalšími ukazateli ze skupiny poměrových ukazatelů jsou ukazatelé aktivity. Tyto dávají společnosti přehled o tom, jakým způsobem firma operuje se svými finančními prostředky. Z analýzy aktivity lze zjistit, jakou může mít firma vyjednávací schopnost vůči dodavatelům, což je součástí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Do této skupiny patří níže uvedené

vzorci obratu aktiv, obratu zásob, doby obratu zásob, doba obratu splatnosti pohledávek či doba obratu úhrady krátkodobých závazků.

Doba obratu aktiv (Assets turnover ratio) je jinými slovy vyjádření množství prostředků vygenerovaných společnostmi z disponibilních zdrojů. Je možné tento ukazatel pochopit tím stylem - kolik korun tržeb připadá na jednu korunu našich aktiv. Výpočet lze získat z dostupných zdrojů účetnictví, které jsou společnosti povinny ukazovat veřejnosti, tedy z výkazů zisků a ztrát a z rozvahy. V americkém pojetí jsou často uváděny čisté tržby oproti evropským státům, kde se jedná o všechny tržby, zahrnující i aktivace a změnu stavu zásob vlastní činností. Ukazatel znázorňující hodnotu doby obratu aktiv je zachycen ve vzorci 2.9.

$$(2.9.) \quad DOA = (\text{tržby za prodej zboží} + \text{výkony}) / \text{aktiva}$$

Druhým ukazatelem, který nastiňuje využívání majetku společnosti je **obrat zásob (Inventory turnover ratio)**. Ten informuje o tom, kolikrát za rok se jsou schopny naše zásoby přeměnit v tržby. Stejně jak u doby obratu aktiv můžeme využít čisté tržby, nebo tržby zahrnující aktivace a změnu stavu zásob vlastní činností. Ukazatel je znázorněn ve vzorci 2.10.

$$(2.10.) \quad OZ = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

Navazujícím ukazatelem na obrat zásob je jeho doba, resp. **doba obratu zásob (Inventory turnover)**. Ve výše zmíněném obratu zásob bylo zabýváno ukazatelem, který znázorňuje, kolikrát za rok jsme schopni přeměnit zásoby v tržby. To má ovšem pro řadu podniků nízkou vypovídací schopnost a tak se často přistupuje ke znázornění doby obratu zásob. Tento ukazatel se vypočte tak, že násobíme počet dnů v roce poměrem zásob a tržeb. Některé podniky přistupují z důvodu rozdílnosti počtu dnů v jednotlivých letech k určení počtu dnů na základě jednotného čísla, například 360 dnů. To ovšem způsobuje odchylku, a proto je lepší počítat s pravdivým počtem dnů, resp. 365, a jednou za čtyři roky 366 dnů. Tento ukazatel má pro nás mnohem vyšší vypovídací schopnost, nežli je tomu u obratu zásob a je znázorněn ve vzorci 2.11.

$$(2.11.) \quad DOZ = 365 \times (\text{zásoby} / \text{tržby})$$

Dalším ukazatelem spadajícím do skupiny ukazatelů aktivity je **doba splatnosti pohledávek (average collection period)**. Tento indikátor nám v podstatě říká, jak dlouhá je v průměru doba, kterou společnost poskytuje svým odběratelům tzv. bezúročný dodavatelský úvěr.

Jinými slovy je to průměrný čas od prodeje výrobků do inkasování hotových peněz od odběratelů. Tento ukazatel může dát i přehled o tom, jak silnou pozici máme vůči našim zákazníkům, což je jeden z vlivů v Porterově modelu pěti konkurenčních sil. Při vyhodnocení doby splatnosti pohledávek je považována hodnota 14dní za velice pozitivní. Interval určité spokojenosti se pohybuje do hranice 70dnů. Měl by se také brát v potaz fakt, že v různých zemích existuje řada kulturních zvyků. V České republice je charakteristická doba 14 dní jako průměrná a uspokojivá, zatímco v Německu často doba splatnosti spadá do intervalu mezi 60 až 90 dny. Doba splatnosti pohledávek je znázorněna ve vzorci 2.12.

$$(2.12.) \quad DSP = (\text{dl. a kr. pohledávky} / \text{tržby}) \times 360$$

Za protipól doby splatnosti pohledávek by se dal označit ukazatel **doby úhrady krátkodobých závazků (Creditors payment period)**. V předchozím ukazateli šlo o určení doby, kterou dáváme našim odběratelům k zaplacení bezúročného dodavatelského úvěru. Doba úhrady krátkodobých závazků jak bylo zmíněno, je protipólem a jde tedy o určení doby, kterou naši společnost naopak poskytuje dodavatelský subjekt k zaplacení faktury za prodané zboží. Tento ukazatel by měl vykazovat minimálně takovou výši jako doba splatnosti pohledávek. Je samozřejmě výhodnější, pokud ji doba úhrady krátkodobých závazků převyšuje, jelikož to znamená, že nemusíme platit faktury rychleji, nežli je inkasujeme. Stejně jak v předchozím ukazateli, nastiňuje se zde určitá souvislost s Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Na rozdíl od předchozího ukazatele se zde jedná spíše o to, jakou vyjednávací sílu máme oproti dodavatelům. Ve vzorci 2.13. je znázorněn výše uvedený ukazatel.

$$(2.13.) \quad DUKZ = (\text{kr. závazky} / \text{tržby}) \times 360$$

2.2.4. Ukazatele zadluženosti

Pro získání vědomostí v této problematice je zapotřebí objasnit několik charakteristik souvisejících s optimalizací kapitálové struktury. Většina podniků v současné praxi disponuje jak vlastními tak i cizími zdroji. Z pohledu optimalizace je důležité určit, kolik prostředků má být vloženo vlastníky podniku a do jaké míry má podnik vlastnit prostředky z cizích zdrojů. V řadě publikací se uvádí, že optimální je mít vlastní i cizí zdroje v poměru 1:1. Při bližším prozkoumání této problematiky zde nastávají různá specifika, mezi něž patří bezpochyby cena jednotlivých složek zdrojů. Cena vlastních zdrojů spočívá především ve vyplácení dividend jednotlivým vlastníkům. Ti požadují za zvýšené riziko také vyšší výnosy. Cena vlastního

kapitálu je tedy úzce spjata se zadlužeností podniku. A to je z toho důvodu, že při vyšším zadlužení roste i míra rizika pro majitele, a proto je důležité přistupovat k této problematice obezřetně, aby nevznikaly situace podporující chaos a nestabilitu na různých trzích, resp. akciovém trhu.

Již byla nastíněna specifika spočívající v ceně vlastního kapitálu. I přes toto riziko existuje řada podniků, které přistupují k vysokému zadlužení a to převážně z důvodů, které jsou v české legislativě výhodné právě pro společnosti, které platí úroky z úvěrů. Ty lze totiž uplatit jako odpočitatelnou položku ze zisku před zdaněním. Tím pádem se snižuje do určité míry zadlužení nákladovost celkového kapitálu. Problém nastává tehdy, je-li společnost zadlužena natolik, že to případným věřitelům přináší riziko v takové míře, že za něj požadují mnohem vyšší návratnost. Průměrné náklady celkového kapitálu (vzorec 2.14.) lze vyjádřit jako součet nákladů vlastního kapitálu (2.15.) a nákladů cizího kapitálu (2.16.).

$$(2.14.) \quad r_{ck} = N_{czk} + N_{vk}$$

$$(2.15.) \quad N_{vk} = VK/CK \times r_{vk}$$

$$(2.16.) \quad N_{czk} = CZK/CK \times r_{czk}$$

Z tohoto pohledu je podstatné přemýšlet o tom, jaká by měla být struktura kapitálu společnosti tak, aby byla pro podnik co nejvýhodnější.

Základním ukazatelem zadluženosti je ve většině případů poměr celkových závazků společnosti a celkových aktiv, jak je napsáno ve vzorci 2.17. Tento ukazatel se příhodně nazývá **ukazatelem zadluženosti (debt ratio)**. Ukazatel zadluženosti je brán jako primární indikátor pro věřitelskou komunitu. Ve výsledné hodnotě může řada investorů nalézt údaje, které mohou buď investici do projektu zabránit nebo naopak poposunout do další fáze investorského procesu. Hodnota, která je tímto poměrem vypočítána nám říká, jaké procento cizích zdrojů se podílí na celkových aktivech resp. pasivech společnosti. Jak bylo zmíněno výše, cena cizích zdrojů roste na základě zvyšování zadlužení společnosti resp. zvyšování rizika při určitém sentimentu veřejnosti. Sentimentem by mohla být považována hranice, od které se zadlužení již zdá být riskantním a nezdravým pro další budoucnost podniku a tím pádem jsou investoři (věřitelé) ochotni vzdát se svých prostředků pouze v závislosti na vysokém růstu výnosu z investice.

$$(2.17.) \quad \text{zadluženost} = (\text{celkové závazky} / \text{aktiva celkem}) \times 100$$

Ukazatel zadluženosti by mohl být brán jako ukazatel syntetický. Analytickými ukazateli k němu by potom byly dlouhodobá a krátkodobá zadluženost. Jak již z názvu jednotlivých analytických ukazatelů vyplývá, dlouhodobá zadluženost je poměrem dlouhodobých závazků společnosti s aktivy a logicky, krátkodobá zadluženost poměr krátkodobých závazků podniku s aktivy. Pokud je brán ukazatel celkové zadluženosti jako primární ukazatel, potom je možné brát jako doplňkový ukazatel **míru samofinancování**. K výsledku je možné dojít dvěma způsoby. Jedním z nich je dát do poměru vlastní zdroje podniku a celková aktiva. Druhý způsob výpočtu je vymezen jako rozdíl 100% a zadluženosti. Způsob výpočtu je znázorněn ve vzorci 2.18.

$$(2.18.) \quad \text{míra samofinancování} = (\text{vlastní kapitál} / \text{aktiva}) \times 100$$

Každý podnik by měl dbát na opatrnost a také optimalizovat svoji kapitálovou strukturu. Za zlaté bilanční pravidlo financování je považováno: „je nezbytné zajišťovat stejný časový horizont trvání majetkových částí s časovým horizontem zdrojů, ze kterých jsou financována. Stálá aktiva financujeme především z vlastních a dlouhodobých cizích zdrojů, krátkodobá aktiva z krátkodobých zdrojů.“

Je důležité udržovat vlastní kapitál v takové míře, aby nedocházelo k překapitalizování podniku. Překapitalizování podniku je nebezpečné proto, že podnik nevyužívá dostatečně cizích zdrojů a tedy i určitého potenciálu, který by společnost mohla mít. Na druhé straně existuje nebezpečí podkapitalizování podniku, což je druhým případem ovšem s vyšším rizikem. Zde dochází k tomu, že je společnost naopak zadlužena dostatečně a výše vlastního kapitálu společnosti je nepřiměřená rozsahu provozní činnosti podniku. Toto nebezpečí je možno sledovat v ukazateli **podkapitalizování**, který je znázorněn ve vzorci 2.19. Výsledná hodnota by měla být vyšší než 1, jelikož by podnik měl podle pravidel financování dlouhodobá aktiva krýt dlouhodobými zdroji a přitom by měli pokrývat i další výdaje potřebné pro zajištění běžného chodu společnosti.

$$(2.19.) \quad \text{podkapitalizování} = (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}) / \text{stálá aktiva}$$

Tímto vzorcem byl ukončen teoretický základ k finanční analýze pomocí poměrových ukazatelů, což jsou pro každou zainteresovanou stranu (zájmovou skupinu) podniku velice důležité údaje. Jak bylo zmíněno, velkou roli hrají jak pro věřitele, majitele, samotný management, tak i pro dodavatelské a odběratelské subjekty. V každé zájmové skupině vzniká určitý vztah se společností a v závislosti na tom také vliv, který mohou při jednání za

společnost či s ní určitým způsobem využívat. Jednotlivé finanční ukazatele také mohou předznamenávat řadu nečekaných událostí, například bankrot a musíme k signálům, které nám tyto ukazatele dávají přistupovat velice obezřetně.

2.3. Krizový management

Kapitola, která zde bude blíže projednána, se vztahuje ke krizovému managementu, jakožto prevence vůči krizím, které mohou v budoucnu v podniku nastat. Poznatky, které zde budou popsány jsou získány z knihy - Jak se provádí (preventivně) krizový management: Návod k včasnému rozeznání a zvládnutí podnikové krize od Klause Winterlinga a také z dalších publikací, které jsou zmíněny na konci dokumentu. Podnikové krize vznikají neustále a v minulosti jim bylo mnohem jednodušší předcházet, než je tomu v současné době. Podnikové krize vznikají v současnosti náhle po jednorázové události, což podnikům nedává zrovna jednoduchou pozici. Stalo se tak během posledních pár měsíců v řadě případů, mezi nimiž byly krize související s nepokoji v Egyptě, Tunisku a v neposlední řadě v Libyi, která měla nežádoucí dopady na celý svět mimo jiné i ve výši ceny na barel nafty. Další katastrofou, která ovlivňuje svět v současnosti je například přírodní katastrofa v Japonsku a následné problémy v jaderné elektrárně Fukušima. Tyto jednotlivé problémy přinesly řadě firem problémy, které museli řešit následně, jelikož málo kdo mohl čekat takový vývoj. Existují ale i krize, na které se společnost může připravit a v této subkapitole bude vysvětleno, jakým způsobem by se měl podnik preventivně chovat.

Krize přinášejí poškození nejen samotného podniku, ale jsou zaznamenány často turbulence v celém oboru podnikání. Velice častou věcí v oblasti krizí je také jejich prohlubování v návaznosti masmédií, které mohou konečný efekt mnohokrát zvýšit. Mají vysokou vyjednávací pozici na ovlivnění veřejnosti, což je velice důležitá zájmová skupina pro budování pozitivního vlivu na trhu. Dalším efektem, který odlišuje podnikové krize v minulosti a budoucnosti může být také určitá neefektivita nebo bezradnost jednotlivých společností řešit nastalé problémy.

Dříve, než bude přistoupeno k objasnění přípravy preventivní obrany podniku proti krizím, by měl být vysvětlen samotný pojem „krize“. Krize je pojem, který je v současnosti v mnoha situacích velmi často používán. Může být použit v souvislosti s turbulence v politickém prostředí, v nežádoucích projevech životního prostředí a také v podnikové praxi, kdy krize podniku představuje trvale nebo po delší dobu negativní odchylky od normálního stavu. Krize

se ve vztahu k podniku vyznačují dvěma znaky. Prvním z nich jsou závažné krize, kdy ohrožují samotnou existenci podniku a další krize může být méně závažná, kdy dlouhodobě ohrožuje cíl podniku. V obou popsáních krizích je ohrožena struktura podniku. Jednotlivé krize mohou být nastartovány událostmi různých povah.

V této souvislosti jsou krize rozlišovány na:

a) Pomalu se vyvíjející krize

- Častým projevem pomalu vyvíjející krize je postupné zvyšování nákladů a současně není možné přenést tyto náklady do tržní ceny z hlediska nízké poptávky po produktu nebo službě.
- Tato krize může být také spjata s neočekávanou fluktuací zaměstnanců, kdy bezdůvodně opouštějí daný obor. Jakmile se zvyšuje odchod zaměstnanců, měl by management reagovat průzkumem spokojenosti a pokoušet se zvyšovat motivaci svých pracovníků.

b) Náhlá krize, vzniklá bez předchozího signálu

- Možnými příčinami náhlé krize mohou být živelné katastrofy, které byly jako příklad popsány v úvodu této kapitoly. Tyto příčiny nejsou očekávány a způsobují turbulence, které podnik může využít ve svůj prospěch, v horším případě může způsobit pokles výkonnosti podniku nebo bankrot společnosti
- Jednou z možných případů může být masivní výpadek v dodavatelských řetězcích a tedy nemožnost produkovat produkty, které společnosti přinášejí prospěch

2.3.1. Význam krizového managementu

Řada podniků podceňuje roli krizového managementu a to je důvod, proč většina malých podnikatelů do 3 let zkrachuje. Top-management je hnacím motorem společností, a proto by měli být na tyto pozice přijímáni jen kvalitní a výkonní vedoucí, kteří zvládají správně reagovat ve stresových situacích na nastalé situace. Nevylučitelnou úlohou, kterou je management pověřen, je předcházení krizím. Prvotní věc, kterou by měli vedoucí pracovníci řešit v krizovém managementu, jsou kritéria, které by měli informovat, zda existují nějaké signály o zařazení podniku mezi oběti krize. Jako základ podle Klause Winterlinga je zodpovězení několika otázek, které sdělují podniku potřebnost krizového managementu. Mezi základní otázky by měli být uvedeny:

- Jsou trhy, na kterých se podnik pohybuje stále více stagnující nebo nestabilní?
- Jsou naši konkurenti neustále lepší a zesiluje se jejich tlak?
- Je obchodování stále těžší?
- Mají zákazníci stále specifitější přání?
- Klesá počet stálých zákazníků?
- Jsme závislí na několika velkých zákaznících?
- Mění se legislativa související s naším oborem podnikání?
- Existuje závislost na hlavních dodavatelích a kolik jich na trhu je?
- Je naše pozice pod silnou kontrolou veřejnosti?
- Kritizují nás masmédia stále více?
- Mohou technologické novinky rychle měnit trh?
- Vyrábíme nebo poskytujeme módní výrobky či služby?
- Jsme závislí na několika málo kvalifikovaných zaměstnancích a jejich odchod by znamenal značné problémy?
- Je naše výrobní zařízení zastaralé a nové příliš drahé?
- Hrozí propad cen?

Podobných otázek existuje nespočet, a pokud jsou odpovědi spíše kladné, podnik bude potřebovat zařadit preventivní opatření pro zažehnutí a v lepším případě využití turbulencí, které se mohou vyskytnout. Celkový trh je určován v základním hledisku burzou CP, a pokud jsou na ní zaregistrovány propady cen akcií, nevěstí to nic dobrého do budoucna. Z pohledů odborníků jsou na tuto tematiku různé názory. V roce 2008, kdy svět zaznamenal světovou hypoteční krizi, to řada z nich předpovídala již v předstihu. Nemluvílo se o tom samozřejmě na veřejnosti. Cena akcií začala stagnovat a postupně se propadat již půl roku před vypuknutím krize a existuje zde tudíž určitá závislost, kterou by měl management podniku sledovat. V tomto textu by mělo být pojednáváno o významnosti krizového managementu, a pokud společnost nechce přijít k bankrotu nebo se potýkat s krizí, měla by krizovému managementu dbát vysoké pozornosti. I přes mnohá varování existuje nespočet podnikatelů, kteří nepokládají preventivním opatřením vyšší pozornost a nemohou se tak divit, že se ze dne na den propadnou jejich tržby na takovou úroveň, kterou by si nepředstavili ani v nejhorším snu. Prevence a řízení krize je nedílnou součástí správného řízení společnosti. Krize totiž může nastat v průběhu velmi krátkého období, a pokud na ni není podnik připraven, může zaplatit za tuto chybu nejvyšší možnou cenu. Pokud nejsou vytvořeny scénáře na možné negativní situace, lze se proti vznikajícím dopadům bránit velice těžce.

Princip krizového managementu je stanoven ve 4 krocích. V prvním z nich je uváděno **stanovení krizového potenciálu v podniku**, do čehož spadá určení ohnisek krize, analýzu ohrožení a hodnocení ohrožení. Druhým krokem by měl být **vývoj krizové strategie**, následně poté **realizace krizového managementu v praxi** a jako poslední bod je získání určitých **zkušeností z praxe**.

2.3.2. Stanovení krizového potenciálu v podniku

První krok principu krizového managementu je zřejmě jeden z nejdůležitějších. V teorii jde o to, aby byla stanovena krizová ohniska, která se následně vyhodnotí tzv. analýzou ohrožení a poté jsou hodnocena příslušnými manažery. Na počátku by měla být krizová ohniska vypsána na papír. Krizový manažer by si měl potenciální krize rozdělit do více oborů působících na podnik a to zejména na dvě důležité oblasti. Jednou z nich je potenciální krize uvnitř podniku. Není možné totiž předcházet krizi, pokud si neuděláme kvalitní analýzu. V interním prostředí podniku mohou být krizová ohniska rozdělena například na materiálovou a surovinovou krizi, krizi ve výrobě, finanční krizi, personální krizi nebo krizi know-how. Druhá oblast by se měla více soustředit na krizi na odbytovém trhu, kam můžeme logicky zařadit krizi odbytového trhu, krizi v soutěži (konkurenční krize), odbytovou krizi, krizi zákazníka nebo krizi legislativní (způsobena rámcovými podmínkami).

Po vypsání potenciálních krizí „krizových ohnisek“ by měl daný manažer přistoupit k sestavení matice zachycující významnost jednotlivých potenciálních problémů. Ta je na vertikální ose složena z určité pravděpodobnosti vzniku krize v definovaném čase a na horizontální ose účinky „dopadem“ na podnik. Samotná matice je znázorněna v příloze 1.

V tabulce (příloha 1) vyznačená krizová ohniska jsou očíslována od 1 do 6. Každý podnik může mít více či méně potenciálních krizí a tabulka je fungující pouze příkladově. Nejméně rizikovým ohniskem je K3, které nemá dopady na podnik a přitom je velice malá pravděpodobnost výskytu. Naopak ohnisko K4 se nachází v horní části napravo a v případě vzniku situace by mělo ohnisko ničující dopady na společnost a zároveň je zde vysoká pravděpodobnost, že daná krize nastane. Pro lepší orientaci lze říci, že čím je krizové ohnisko blíže pravé horní části, tím je ohrožení podniku vyšší.

Vypovídací schopnost matice krizových ohnisek je samozřejmě vyšší, pokud je začleněn tým odborníků z podniku z jednotlivých oblastí. Porada může probíhat tím stylem, že jsou na papír poznačeny jednotlivé návrhy, které jsou později prodiskutovány. Pokud by byla matice

sestavována pouze jedním člověkem, nemusí mít na ohrožení podniku objektivní názor a může zde probíhat řada chyb, jelikož platí pravidlo, že čím více hlav, tím více názorů. K závěru je nutno říci, že správné stanovení krizových ohnisek je výchozím bodem pro správné určení strategie krizového managementu. Dalším bodem po sestavení matice by mělo být **analyzování stupně ohrožení**.

Tato fáze je rozdělena do pěti kroků:

- a) Krátký popis krizových situací
- b) Vymezení posuzovaného období
- c) Určení stupně pravděpodobnosti
- d) Stanovení účinků
- e) Zapsání hodnocení do formuláře a přenesení do matice

a) Krátký popis krizových situací

- k tomu, aby bylo možné správně reagovat na ohrožení, která by mohla mít dopad na fungování společnosti je zapotřebí správné definování problému. Správným definováním bude docíleno lepší představivosti situace a nebude tak obtížné vytvořit případovou studii pro možné rozvinutí ohrožení podniku.

b) Vymezení posuzovaného období

- V základě platí pravidlo, že čím delší období je posuzováno, tím vyšší je pravděpodobnost vzniku krize. I přes toto kritérium není stanoven standard, který by předepisoval či omezoval délku posuzovaného období. Dobu můžeme stanovit na základě různých kritérií, mezi něž můžeme zařadit například období strategického rozhodování (představuje zhruba 5letý plán), můžeme ovšem stanovit i kritérium času jako kalendářní rok. Není také vyloučeno stanovení doby na základě odpisové doby stroje při řešení krize materiálového a kapitálového prostředí nebo například při politickém riziku období fungování určité legislativy jako období, kdy se budou konat další volby do vlády.

c) Určení stupně pravděpodobnosti

- Tento krok je všeobecně považován za nejobtížnější, jelikož zde musí být pravděpodobnost určena na základě zkušeností z minulosti. Měla by být vyhodnocena z pohledu připravenosti společnosti na dané riziko. Nejvyšší hodnotou je 1 a to v případě, že je předpokládáno s naprostou jistotou proběhnutí události budoucnu.

d) **Stanovení účinků**

- Krok následující po určení pravděpodobnosti ohrožení společnosti je určení účinků v případě propuknutí dané události. Účinky krize se mohou projevit v řadě ukazatelů jako je například pokles tržeb, zvyšování nákladů a nemožnost zahrnutí navýšení do tržní ceny produktu, výpadek ve výrobě, ztráta podílu a pověsti na trhu, únik informací ke konkurenci, zvýšení fluktuace zaměstnanců nebo například ztráta pověsti u dodavatelů, což může mít neblahé dopady na nákup potřebného materiálu. Klaus Winterling uvádí ve své knize příklad formuláře pro stanovení účinků krize zahrnující i předchozí popisované kroky. Formulář je znázorněn v příloze 2.

Z tohoto formuláře poté vychází 5. krok.

e) **Hodnocení formuláře a přenesení do matice**

- na základě vyplnění formuláře, tedy definování problému, určení období, na které by se mělo ohrožení vztahovat, předpoklad pravděpodobnosti vzniku rizika a v konečné fázi stanovení účinků jednotlivých faktorů, by mělo být zapsáno hodnocení do formuláře a z toho přeneseny poznatky do matice.
- z matice je získáno hodnocení všech ohnisek krize a v závislosti na hodnocení může podnik stanovit strategii, která může být vedena dvěma směry. Jedním z nich je omezení celkového ohrožení podniku a druhým zvládnutí zvláště kritických ohnisek krize.

Z počáteční přípravy na krizový management je získáno nejlépe z několika pohledů několik možných krizových ohnisek, ať už z vnitřního či vnějšího prostředí společnosti. Tyto ohniska je zapotřebí analyzovat a přiřadit jednoduchý název problému, období, po které budou řešeny, přisouzení určitých pravděpodobností k jednotlivým rizikům, stejně tak jako účinky. Z analýzy vyplývá **hodnocení ohrožení**. Sestavením matice po analyzování problému podnik může posoudit, v jaké pozici se nachází a jaká strategie krizového managementu by měla být zvolena. Čím více je krizových ohnisek vpravo nahoře, tím existuje v podniku problematičtější situace a vyšší nutnost krizového managementu. Pokud podnik disponuje krizovými ohnisky spíše v dolní části matice, tím je méně pravděpodobný vznik krizové situace. Výjimka nastává tehdy, je-li podnik ohrožován velkým množstvím těchto krizových ohnisek. V tomto případě je zavedeno pravidlo součtu pravděpodobností, které jsou na sobě nezávislé, a je zde pravděpodobnost vzniku alespoň některých z nich. V konečné fázi je

zjištěno, která ohniska budou potřebovat vývoj speciálních programů směřujících ke snížení stupně ohrožení.

Strategické možnosti krizového managementu jsou rozděleny do několika kategorií. Rozlišují se svou nebezpečností nebo se dá říci svým významem krizových ohnisek. V matici znázorněné v příloze 3 jsou uvedeny jednotlivé strategické možnosti společnosti v závislosti na významu ohrožení podniku. Některé podniky jsou ohroženy třeba jen jedním problémem, jiné mohou mít ve svém výčtu řadu potenciálních krizí, na které je zapotřebí různých reakcí. Obecně je platné pravidlo, že čím delší doba od započetí krize po reakci je, tím jsou negativní dopady na společnost vyšší.

Za klasickou formu krizového managementu lze považovat „šuplíkové plány“. Ty lze uplatnit, pokud krizové ohnisko ve společnosti je složité odstranitelné, nebo odstranit nelze. Také jsou typickým řešením pro krize s malou a střední pravděpodobností. Ve větších podnicích se problémy mohou vyskytnout ve více oblastech a je tedy důležité volit správnou strategii pro co nejnížší ohrožení a nejvýkonnější postup. Není možné přistupovat pouze k řešení krize za pomoci šuplíkových plánů, ale naopak zvolit diferencovaný postup podle druhu možného ohrožení.

V tabulce jsou k vidění tři možné strategické možnosti k odstranění krizových ohnisek:

a) koncepce trouble shooting (ad-hoc)

- ta je specifická svou nízkou pravděpodobností vzniku a zároveň má negativní dopady při vzniku krize na společnost

b) koncepce „šuplíkových plánů“

- charakteristická je svým dopadem na podnik, převážně v ohrožení existence. Pravděpodobnost vzniku krize je méně pravděpodobná, ale také možná. Ve své podstatě se vyvíjí, pokud jsou ohniska krize zatěžující pro podnik, mohou jej ohrozit, nikoliv však zničit

c) koncepce odstranění ohniska krize

- snaha vynaložit úsilí k odstranění ohnisek krize, které se nachází na pravé straně matice a vznik této situace má katastrofické scénáře na existenci podniku. Je potřebné zamezit vzniku krize a v nejlepším případě ohnisko krize úplně odstranit z rejstříku potenciálních problémů společnosti.

2.3.3. Strategie krizového managementu

Krize se rozdělují do několika skupin podle různých kritérií. Je důležité rozlišit druh krize, aby vznikala adekvátní odezva managementu a nebylo možné prohloubení negativních dopadů na společnost. Krize se dělí podle rychlosti vývoje na pomalé a náhlé. Pomalé jsou jistě jednodušeji rozeznatelné a působí na podnik až po určité době. Naproti tomu náhlé krize mohou být živelné katastrofy, které se nedají předpokládat. Dalším možné dělení je možné podle pravděpodobnosti vzniku krize, kde se rozlišují krize s vysokou, střední a nízkou pravděpodobností, tak jak bylo uvedeno v matici. Matice krizových ohnisek rozlišuje dělení z pohledu účinku krize na podnik. Tyto vlivy mohou být s negativním účinkem, s účinkem ohrožující existenci a zničující existenci společnosti.

Strategie krizového managementu jsou krokem přicházejícím po stanovení krizového potenciálu podniku. Významem krizového managementu je ochrana společnosti od vnitřních a negativních vlivů. Strategií rozumíme proces, jak těmto negativním dopadům zabránit. První myšlenkou, kterou strategie krizového managementu řeší, je **odstranění ohnisek krize**, pokud je to možné. Tímto postupem lze zabránit vzniku krize a kroky, kterými tuto myšlenku lze podpořit vznikají dávno před vznikem daného problému. Dalo by se říci, že je to způsob jistění společnosti před nežádoucími vlivy v budoucnu, aniž by se vědělo jistě, zda vzniknou. Odstranění ohnisek krize může být provedeno dodatečnými investicemi do inovací produktu, o který veřejnost ztrácí zájem, nebo v druhém případě opuštěním oblasti, která již neprodukuje zisk a není v daném oboru ani jistota zvýšení obrátu. Některé podniky prvotní myšlenky strategií krizového managementu nepřikládají důležitost a problémy jsou řešeny až při **prvních příznacích krize**. Negativním dopadům je zamezeno v tomto případě ve dvou rovinách. Buďto je podniky přistoupeno k trvalému sledování ohnisek krize, což je nazýváno včasným rozeznáním, a nebo problém řeší až při hrozícím vzniku krize různými aktivitami, které jsou vyvinuty speciálními plány. Třetím krokem procesu strategií krizového managementu je **zvládnutí krize při jejím vzniku**. Postup v této části a čase vzniku krize může probíhat na základě zavedení trouble shooting, což by se dalo přeložit jako pružná reakce na událost, která se v dané době projevila. Některé podniky také přistupují k jistější metodě, čímž je vývoj krizových plánů a tím společnosti zajišťuje vyšší připravenost na danou situaci. Zajímavou metodou je taktéž metoda „tlumícího polštáře“. Ta vzniká, pokud již krize propukla a veřejnost začíná mít pochyby o dobrém jménu naší společnosti. Jejím specifikou jsou, aby byl podnikem vytvořen za pomoci médií kladný dojem u veřejnosti a tím

zlehčit negativní dopady krize. Takovým způsobem probíhá krizový management například u bank v období recese a stagnujících trhů, kdy se lidé bojí o své úspory. V případě, že by lidé začali své vklady vybírat, banka by přišla na mizinu a její existence by bez státních subvencí neměla dlouhou budoucnost. Proto se snaží pomocí médií uklidnit veřejnost, že se jedná pouze o přechodné období a nejlepší je zůstat v klidu.

Jako neméně podstatnou věcí je se z krize poučit a **získat zkušenosti**. Po návratu do normálního stavu by měla proběhnout analýza týkající se průběhu krize a fungování naší společnosti v tomto období, kroky, které byly učiněny a chyby, které by se neměly opakovat. Společnost by se měla z chyb poučit, aby byla zlepšena výchozí situace při řešení krizí v budoucnosti. Podniky, které neměli připraven krizový management a i přesto problematickou situaci přežily, budou nuceny zaměřit se na postupy, jako je odstranění ohnisek krize, odvrácení vzniku krize nebo také zvládnutí krize.

Z výše psaného textu je možné odvodit schéma podle Klause Winterlinga zachycené v tabulce v příloze 4 pro lepší orientaci, který dává náhled na možné strategie podle vývoje krizové situace.

Odstranění ohniska krize

V úvodu této kapitoly byly řešeny různé přístupy k odstranění ohnisek krize jen okrajově. Tato část textu se bude soustředit na bližší vysvětlení pojmu investice k zabezpečení a opuštění oblasti.

a) Investice pro zvýšení jistoty (k zabezpečení)

Definici slova investice se dá vyložit jako ekonomická aktivita spočívající v současném uložení finančních prostředků nebo koupi něčeho s očekáváním budoucího zisku. Z pohledu krizového managementu se může spíše mluvit o koupi něčeho s očekáváním budoucího zisku, mnohdy ale také uložení finančních prostředků, pokud by investice přinášela vyšší zisk než rozšíření výrobních kapacit. K investicím se přistupuje, aby podnik dosáhl rozšíření svých kapacit převážně u výrobních podniků, čímž si může podmanit dosud prázdné místo na trhu, nebo zvýšit svůj tržní podíl na úkor konkurentů. Ne méně využívanou investicí je možnost snížení nákladů na výrobu ať už z velkovýroby nebo z působení určitými prostředky na dodavatelské řetězce. Pokud je stále řeč u výrobních podniků, je potřebné reinvestovat prostředky do koupi nových strojů. Jak v oblasti výroby, tak i v oblasti služeb mohou peněžní

prostředky být investovány do lobbyismu, který výrazně ovlivňuje legislativní rámec určitého státu.

Při sestavení matice krizových ohnisek jsou vyčleněny problémy, které společnost mohou v budoucnu omezovat. Investice jsou nástrojem k zajištění bezpečnosti. Krize může být zaznamenána v kterékoliv oblasti podniku, jak ve vnitřním tak vnějším prostředí. Příkladem krize ve vnitřním prostředí se může stát snižující se motivace zaměstnanců a rozpory, které mohou vznikat na základě odlišnosti jednotlivých pracovníků. Úkolem podniku je docílit, aby k takové situaci nedošlo a tím pádem snaha podniknout kroky, které by potenciální krizi zamezily. Nejlepší by byla odpověď na to, co se v dané problematice má dělat, dát příklad přímo z praxe. Společnost Google si uvědomila následky snižování motivace zaměstnanců. Věděla, že snížení motivace povede k snížení výkonnosti a následně z důvodu kvalifikovanosti zaměstnanců k možným odchodům a tím pádem možné snížení image společnosti na globálním trhu. Pro odstranění krizového ohniska podnikla kroky, které si nemůže dovolit obyčejný podnik, jelikož stály miliony dolarů. Dané krizové ohnisko odstranila modernizací kancelářských prostor, kde pracovníci měli možnost odebrání se do relaxačních prostor, poskytla také restaurační prostory, kam si zaměstnanci mohli zdarma zajít na kávu či obědové menu. Ohlasy na modernizaci byly kladné a řada pracovníků poznamenala, že se budou chlubit i nadále, v jak skvělé společnosti pracují.

V teorii odstranění krizových ohnisek jde převážně o to, aby podnik nepodceňoval krizi již před vypuknutím. Po vytvoření krizové matice by mělo být dbáno na to, aby se co největší množství potenciálních krizí vytratilo a klíč k této problematice má téměř vždy management svými rozhodnutími a zákroky, které učiní. V situaci, kdy má společnost problémy se zavedením zákonů omezujících jejich činnost je zapotřebí adekvátně reagovat. Management takového podniku by si měl shrnout své možnosti a přistoupit k možnému řešení. Tím může být těsnější spolupráce s úřady, přesunutí činnosti na zahraniční trhy, kde legislativa činnost povoluje nebo působit na vládu pomocí lobbyistických organizací.

b) Opuštění oblasti

Ačkoliv se tato problematika týká převážně závodů vyrábějící energii, není vyloučeno se jí řídit i v obyčejném výrobním podniku. Opuštění oblasti nebo také oboru je prováděno při problémech, u kterých již není jiná možnost krizového managementu. Jde o zřeknutí ohniska krize a podnik k opuštění je přinucen z různých důvodů. Může se jednat o to, že výrobek

nemá již na stávajícím trhu uplatnění, jelikož byl vyvinut dokonalejší, který přidává hodnotu pro spotřebitele produktu bývalému a společnost nemá možnosti, aby produkt vyráběla. Proto se přistupuje k odchodu z oboru a zakládání jiné činnosti, která podniku dá nové potenciály pro ziskovost. V případě nemožnosti udržení výrobku z dlouhodobého pohledu na trhu si management musí klást otázky, zda jsou alternativní náklady únosné a zda je možné opuštění oblasti. Opuštění jako alternativa má tím vyšší naději pro případný úspěch, čím dříve je vše pečlivě naplánováno a připraveno.

Zamezení vzniku krize

Strategie k zamezení vzniku krize probíhají na základech včasného varování.

Hlavními indikátory je rozpoznání krizových vývojů. Podniky je přistoupeno k analýze nepřímých vlivů, které mohou ovlivňovat jakékoliv události působící negativně na podnikatelský subjekt. Včasným zavedením protiopatření je zamezeno hlubšímu růstu krizové události a v této rovině fungují systémy včasného varování. Za včasné varování je považován marketingový výzkum, který se začal provádět až v posledních letech. Dělí se do tří stupňů:

1. stupeň je prováděn téměř všemi podniky a nemusí se jimi krizový management až tak příliš zabývat. Jde hlavně o porovnání cíle se skutečností. Podniky, které nemají plán, brzy zkrachují, jelikož nemají určenu cestu, kterou se chtějí vydat. Řada společností ani nemusí vědět, jakým způsobem se plán provádí. Proces strategického plánování je závislý na několika bodech, které by měly být dodržovány. Může se jednat o podnikatelské projekty, které teprve vstupují do tržního prostoru nebo již zaběhlé společnosti, které jen obnovují své cíle a plány.

Správný plán by měl být nastartován podrobnou **analýzou** tržního prostředí, ať už se jedná o externí nebo interní vlivy. Zde by měl být položen základ k tomu, jaké má potenciální příležitosti a ohrožení. Je založen na SWOT analýze, PEST analýze, marketingovém výzkumu spotřebitelů a tedy i segmentaci zákazníků a v neposlední řadě na Porterově modelu konkurenčního prostředí. Na základě analýzy, jak je tomu snad ve všech případech by mělo být stanoveno **hodnocení výchozí situace**. V této části procesu strategického plánování se přistupuje k zhodnocení potenciálu dosavadního působení společnosti, ke správnému zhodnocení vyjednávací síly vůči zájmovým skupinám na trhu, mělo by být vyjádřeno nejen kvalitativně, ale i kvantitativně množství vstupů, kterými společnost disponuje a zhodnoceny všechny rizika, které podnik v blízké či vzdálenější době mohou ohrožovat. Na základě zhodnocení dané situace je podnik schopen uchopit všechny důležité faktory a **stanovit si cíl**,

který plánuje do budoucna splnit. Cíl by měl mít určité charakteristiky, které jsou zohledněny níže. Pokud si subjekt jednoznačně stanovil cíl, přichází na řadu **vývoj strategie**. V této fázi by mělo být považováno za nezbytné svolat podnikovou poradu a pozvat na ni specialisty z jednotlivých oblastí. Ti by měli na základě určitých metod, jako jsou brainstorming či brainwriting, vytvořit několik možných strategií, která budou v dalším kroku procesu analyzována a hodnocena z pohledu **účetního plánu**. Jako hlavní kritéria jsou zde považovány tržby, náklady, rentabilita a zisk. Z vyhodnocení vzejde jedna strategie, která by měla dosahovat nejlepších výsledků a poté je podnikové vedení povinno přistoupit k dalšímu kroku, kterým je **formulace opatření**. Formulování opatření je specifické v přisouzení rolí, které by měli sehrávat pracovníci, tedy v delegování pravomocí a zároveň také odpovědnosti za splnění cílů. Mělo by být také nastíněno časové období, kdy má být podnikový cíl splněn a vytyčit si v konečných cílech určité priority, tak aby bylo jasné, který cíl se má preferovat. Posledním a jedním z nejdůležitějších kroků je **samotná realizace** podnikového plánu, na kterou navazuje **kontrola**, která je základem právě k 1. stupni systému včasného varování. Pokud se plánované hodnoty neshodují a především jsou-li vyšší než současný stav na konci daného období plánu, znamená to, že v podniku něco nefunguje správně. Důležitou skutečností je to, aby podnik analyzoval problémy, které mohli nastat a které způsobily nesoulad mezi současným a plánovaným stavem. Srovnání plánu a skutečnosti je práce s již uplynulými událostmi a lze jen těžce mluvit o systému včasného varování.

Cíle by měly být charakteristické podle pravidla SMART. To znamená, že cíl musí být specifický, měřitelný, sladěný (aligned), realizovatelný a termínovaný (musí být určené časové hledisko). *Specifickým cílem* je myšleno, aby byl přesný, ne pouze obecný. Mělo by být určeno, čeho podnik chce opravdu dosáhnout a přesně určovat analytické cíle. Nelze stanovit cíl, jak jej formulují někteří podnikatelé. Například „za dva roky chci mít dva miliony zisk“. V cíly by mělo být z pohledu slova specifický, čeho konkrétně by mělo být docíleno, jako je například „*snížení nákladů na vstupní materiál o 20% lepší komunikací s dodavateli a s tím spojené rozšíření dodavatelských subjektů naší společnosti, nebo např. zvyšovat efektivitu zaměstnanců podporou jejich motivace a tím zvýšení image naší společnosti na trhu práce*“. Za znaky *měřitelného cíle* se považuje možnost jeho kvantifikování. Řadě lidem se špatně představuje a poté také hodnotí kvalitativní charakteristiky a tak je nutné tyto cíle převést asociací na charakteristiky kvantitativní, aby bylo možné stanovený cíl změřit se současným stavem. Cíl by měl být *sladěný*. To znamená, že by měl odpovídat potřebám svého příjemce. Společnost, která působí na lokální úrovni, nemůže cíl stanovit v měřítku

nadnárodním. Dalším měřítkem cíle podle metody SMART je jeho *realizovatelnost*. Pro stanovení cíle podle tohoto kritéria je podstatné, aby si společnost byla schopna odpovědět, zda je možné cíle dosáhnout. V neposlední řadě důležitým indikátorem cíle je jeho *načasování*. Mělo by být zajištěno, aby bylo cíle možné dosáhnout v určitém stanoveném časovém horizontu.

Za **2. stupeň** systému včasné výstrahy je považováno sestavení výčtu indikátorů, které mají přímou spojitost s faktory, působících na odbyt či jiné stránky společnosti. Indikátory jsou chápány jako „opožděné signály“, jelikož doba mezi jejím propuknutím a dopadem na společnost je velice krátký časový horizont. Může se jednat například o razantní růst ceny ropy, která má za dopad zvýšení cen benzínu a tak i nákladů na logistiku.

Třetím stupněm včasného varování jsou tzv. „slabé signály“, které jsou rozeznatelné mnohem dříve, než je tomu u signálů opožděných. Působí nepřímě a dlouhodobě na činnosti podniku a krizová opatření se provádí již při první registraci problému.

Protiopatření by měla být vytvářena již při prvních známkách nesourodosti s normálem. Smyslem včasného opatření je právě tvorba protiopatření, která mohou zamezovat v budoucnu firemním krizím.

Úspěšné zvládnutí krize

Krizový vývoj, i když jsou zajištěna určitá preventivní opatření, někdy směřuje nevyhnutelně k propuknutí krize. Tato situace může nastat buď s očekáváním managementu, nebo náhle, kdy není vedení na něco podobného připraveno. Ke strategiím, které jsou často využívány po propuknutí krize, se řadí koncepce „šuplíkových plánů“ a „trouble shooting“.

Šuplíkové plány jsou v poslední době velice populárním opatřením proti krizi resp. metoda k úspěšnému zvládnutí krize. Šuplíkové plány nabývají na své důležitosti až po vypuknutí katastrofy a je tedy doporučeno rychlé a správné chování vedení podniku. Přesnější definice šuplíkových plánů je popisována Winterlingem jako označení pro všechna plánovaná opatření, která mohou být realizována v případě krize. Schéma šuplíkových plánů je naproti tomu realizováno pouze pro danou jednu situaci a je velice důležité vyvinout pro každou nebezpečnou situaci odpovídající protiopatření, která jsou rozdělena do tří skupin. Prvním z nich je *informační opatření*, za což je pokládáno sestavení skupiny lidí, kteří by měli být informováni o vzniku krizové situace. Je žádoucí, aby tito lidé při vzniku katastrofy

informování. Mezi tyto členy patří vedoucí podniku, vedoucí jednotlivých oddělení, právníci, důležitá média, vždy ovšem záleží na tom, čeho se krize týká a také na podniku, kterého se krize dotkla. Druhou skupinou opatření jsou *opatření k zajištění proti ztrátám*. Tato opatření jsou vyvíjena právě z krizových ohnisek, která by měla být již v této fázi provedena. Mezi taková opatření se mohou zařadit pravidelnost kontrol pojistek a jejich plnění, proškolení zaměstnanců o bezpečnosti práce a provádění bezpečnostních opatření k zamezení dopadů z důvodu živelných pohrom na podnik.

Nejdůležitější částí, alespoň týkající se zvládnutí krize jsou *opatření k zvládnutí krizové situace*, která má již zaběhnutý proces a dělí se na několik dílčích částí. K opatřením je nutno přistupovat vždy podle povahy krizového ohniska. Nastává rozdílné řešení při ropné havárii nebo například při reklamaci produktu z důvodu jeho vysoké poruchovosti. Důležitým krokem je aktualizace dokumentu, aby se nestalo, že zaměstnanci, kteří byli začleněni do krizového týmu, jsou již mimo firmu, nastaly nové legislativní podmínky nebo jsou dopady na společnost již jiné z pohledu její expanze. Takových aktualizací je zde najít více.

Další strategií, která je hojně využívána se nazývá koncepce „**trouble shooting**“. Jak již bylo zmíněno dříve, jedná se o strategii, ke které je zapotřebí spousta dovedností a také je podstatná flexibilita managementu nebo krizového týmu. Na flexibilitě je tato metoda postavena. Šuplíkové plány se dají uchopit jako hlavní podklady k metodě trouble shooting. Trouble shooting z nich totiž vychází. Proto při vzniku krize je velice důležité, aby byly formuláře šuplíkových plánů opravdu použitelné pro vzniklou krizi. Měla by být zhodnocena také dostatečnost vytvořených plánů a v případě nedostatků jejich doplnění. Ke správnému fungování této metody je základem vytvoření týmu, který by měl mít maximálně 8 členů, tak aby komunikace zbytečně nebyla příliš složitá. Tým by měl mít určeného vedoucího, který za vzniklá opatření přebírá odpovědnost a zároveň každý člen týmu musí mít možnost odpoutat se od své současné pracovní náplně. K tomu, aby byla flexibilita považována za podstatnou, by měla mít skupina vytvořenu kancelář blízko ohniska krize, aby nevznikaly zbytečná zdržení. Vybavení kanceláře též není opomenutelným faktorem a to z toho důvodu, že vizuální management (barvy, Flip-Chart apod.) působí na smysly člověka pozitivně a existuje zde lepší představitivost pro vyřešení problému.

Každý člen týmu si musí uvědomit, že některé vlastnosti ovlivňují jeho schopnost chovat se flexibilně. Těch by se měl při řešení problému zbavit a soustředit se pouze na signály, které by mohly vést k vyřešení situace. Komunikace mezi členy by měla být vedena co

nejefektivněji a v co nejrychlejší čas by se měla představit opatření, která jsou navržena vedení a v případě potenciálního zažehnutí krize jsou i realizována.

Krizový management patří v této době mezi základní dovednosti úspěšných podniků a v praktické části této práce bude blíže popsáno, jakým stylem se musí k problémům přistupovat. Jsou různé typy vedoucích pracovníků, někteří ke krizi přistupují agresivněji, někteří defenzivněji a někteří krize neřeší. Jaké chování je správné musí vždy určit konkrétní situace a s ní také typ podniku, ve kterém krize vznikla. V následující kapitole bude soustředěno na charakteristiku společnosti Trenkwalder a. s., tak aby byly postaveny základy k možnému krizovému managementu týkající se právě tohoto podniku.

3. Charakteristika podniku

3.1. Historie společnosti

Společnost Trenkwalder a. s. působící převážně v oblasti personálních služeb. V České republice vznikla v roce 2005 po odkoupení 2/3 hodnoty akciové společnosti KAPPA People. Ta začala své působení na území České republiky v roce 1991, kdy odstartovala svou éru jako agentura KAPPA pro zajišťování chmelových brigád. V jejím čele stál Jan Kozina, který nyní stále působí v přejmenované společnosti Trenkwalder a. s. jako předseda představenstva. Od let 1991 – 2000 se společnost soustředila na zprostředkování zaměstnání převážně pro studenty formou krátkodobých brigád. V průběhu těchto let Jan Kozina a jeho dva společníci, kteří již v současné formě společnosti nevykonávají žádnou funkci, viděli potenciál zprostředkování pracovních příležitostí pro studenty a krátkodobě nezaměstnané a dokázali jej proměnit v kvalitní ziskovost a v roce 2001 byla založena akciová společnost KAPPA People a. s. s působností v České republice. O rok později společnost expandovala na slovenský trh a byla zde zapsána do obchodního rejstříku. Jak již bylo zmíněno, v roce 2005 se společnost KAPPA People přejmenovala na Trenkwalder a. s., která v tomto roce odkoupila dvě třetiny a tím pronikla na rakouský trh. Tato firma dává v současnosti práci tisícům lidí denně a patří k lídrům trhu v České republice, Slovensku a Bulharsku. Tentýž rok obdržel tento podnikatelský subjekt certifikát ISO 9001:2000 a po úspěšné standardizaci procesů pronikla na polský trh. O rok později, resp. v roce 2006, se společnost stala členem Asociace poskytovatelů personálních služeb (dále jen APPS) a České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ). Každým rokem společnost viděla potenciál v zapojení se do programů zlepšujících sociální podmínky zaměstnanců, a proto se jako jedna z mála společností snažila o získání certifikátu „Společnost přátelská rodině“ podporujících trend WORK-LIFE Balance, a tak tento záměr splnila v roce 2007. V ten samý rok zahájila akvizici se společností STEER, která byla v roce 2008 potvrzena fúzí Trenkwalder a. s. a STEER s. r. o. Rok 2009 byl jako pro řadu jiných firem složitější z pohledu hospodářské krize a za pomoci restrukturalizace mohla společnost ve svém působení pokračovat. Společnost se zapojuje do řady programů podporujících sociální sféru pracovního trhu například v programu na zvýšení mobility pracovní síly (Získej práci) nebo v projektu (Pracovní ombudsman) podporující bezplatné poradenství pro agenturní zaměstnance.

3.2.Oblast podnikání

Pro společnost Trenkwalder a. s. je primárním sektorem podnikání trh práce. Činnosti související s obsazováním zaměstnanců pro klienty probíhá ve dvou rovinách. První z nabídek společnosti pro klienty je tzv. **dočasné přidělení zaměstnanců**. Neustále probíhají v hledisku makroekonomie i v pohledu jednotlivých oborů cykly, ve kterých se ukazuje konjunktura, při které počet požadovaných zaměstnanců roste, nebo naopak recese, u které je charakteristický pokles hledaných pracovníků. Z pohledu jednotlivých firem na trhu tyto výkyvy přinášejí neustálý stres a nátlak na manažery společností, ale také zvyšování nákladů na získávání nových a vyhazování stávajících zaměstnanců. Pomocí klasického dočasného přidělení se tento problém minimalizuje. Společnost Trenkwalder a. s. disponuje pracovní silou, která je s ní v pracovním poměru a platba sociálního plného pojištění je zajištěna personální agenturou. Pro klienty existuje možnost „propůjčení“ lidských zdrojů a tím dává jistotu při plánování vstupů do procesů jednotlivých klientů společnosti Trenkwalder a. s. Také klienti platí pouze hodiny, které jsou skutečně odpracovány zaměstnanci personální agentury. Systémy dočasného přidělení zaměstnanců mají mnoho podob a liší se od klasického dočasného přidělení různými formami.

Poměrně výhodnou formou dočasného přidělení zaměstnanců pro společnosti, které využívají služeb Trenkwalder a. s. (dále jen klienti) je tzv. Outsourcing people. Je jednoduchým řešením pro klienty hledající střednědobě a dlouhodobě pracovní sílu. Podstata tohoto procesu spočívá v pronajmutí potřebného počtu zaměstnanců na určitou dobu. Určitou obdobou je program Outsourcing temp, který řeší stejné potřeby klientů s tím rozdílem, že je za klíčový prvek považován krátkodobý horizont. Za opačný proces je považován systém Outsourcing takeover, Tento systém usnadňuje vyhození zaměstnanců ze společnosti klienta a Trenkwalder a. s. (dále jen personální agentura) funguje jako firma přebírající určitý počet kmenových zaměstnanců klienta do agentury práce. Podle funkce této metody může klient snížit počet zaměstnanců při recesi v odvětví za určitých, předem dohodnutých podmínek.

Trošku odlišnou metodou fungující v personální agentuře je možnost vyzkoušení uchazeče o zaměstnání u klienta. Systém se nazývá TRY & HIRE a klientovi usnadňuje možnost při výběru uchazeče, jelikož neriskuje zvýšení nákladů přijímáním a následným propuštěním neproověřeného člověka do svých služeb. Personální agentura dává možnost klientovi bez smluvních závazků vyzkoušet a prověřit schopnosti nově přijímaného zaměstnance a

v případě potvrzení schopností potřebných pro výkon pracovní náplně u klienta získává možnost podepsání smlouvy o pracovním poměru.

Personální agentura zasahuje také do účetnictví klienta v případě této potřeby. Službou nazývanou PAYROLL je personální agentura schopna převzít od klienta mzdovou agendu v předem dohodnutém rozsahu. Na převzetí se podílejí kvalifikovaní zaměstnanci v oboru účetnictví a jsou schopni vykonávat pro klienta služby od výpočtu mzdy až po kompletní personální účetnictví spojeného s legislativním poradenstvím v pracovně-právních vztazích.

Druhým směrem a tedy i činností personální agentury jsou klasické **personální služby** spjaté s vhodným výběrem uchazečů pro daného klienta. Forma současného prostředí se v řadě faktorů dosti změnila oproti minulosti. Dříve byla kladena důležitost převážně na odborné znalosti, které byly pro podniky výchozím měřítkem pro kladné či záporné hodnocení uchazeče o práci. V současnosti působí na společnosti řada vlivů a již nejsou v popředí odborné znalosti, ale tzv. „soft-skills“, které utváří v daném podniku jeho kulturu. Personální agentura disponuje řadou HR konzultantů, kteří v ní provedou během roku přes milion pohovorů a tak mají dostatečné zkušenosti k hodnocení uchazečů o práci. Soft-skills jsou důležité hlavně při obsazování klíčových pozic. Za základní personální službu je považována služba Personal placement. Za pomocí této služby personální agentura vyhledává vhodné uchazeče pro práci u klienta, zorganizuje výběrové řízení s řadou testovacích metod a vypracuje zprávu s relevantními výstupními faktory o vhodných uchazečích. Ačkoliv personální služby jsou téměř obdobné, existují zde různé rozlišnosti, které mohou být šity na míru právě danému klientovi. Personální agentura se taktéž zabývá přípravou Assessment a Development center. Tyto služby jsou podnikány pro náročnější výběr kandidátů na pracovní pozici u klienta. Pro danou pozici je nutné zajistit vedle klasického pohovoru také psychodiagnostiku, nebo vytvoření prostředí, ve kterém musí uchazeči o zaměstnání řešit zadané úkoly. Na základě plnění jednotlivých úkolů je vytvořen seznam vhodných uchazečů o práci.

Specifikou při propouštění zaměstnanců a zmírnění stresu z výpovědi zajišťuje služba Outplacement, která má za úkol poskytnout kompletní péči uvolněnému zaměstnanci s cílem pomoci naleznout nové zaměstnání v co nejkratším čase.

Další služby se zaměřují na poskytování personálního poradenství spojených s řadou různých analýz, metod zaměřujících se na optimalizaci organizační struktury a řízení zaměstnanců, na vzdělávání zaměstnanců a v neposlední řadě na personální audit.

3.3.Geografická působnost společnosti Trenkwalder a. s.

Personální agentura působící na českém trhu od roku 2005 není jedinou geografickou oblastí, v které provádí svou ziskovou činnost. V České republice je personální agentura zastoupena pobočkami až na výjimky v řadě krajských měst. Nejvíce poboček bylo založeno v městech Brno a Praha, kde fungují ve 2 zastoupeních, po jedné pobočce je v městě Ostrava, České Budějovice, Hradec Králové, Liberec, Olomouc, Zlín, Ostrov a Mladá Boleslav. Svou rozlohou zabezpečuje personální agentura možnosti jak pro občany, tak i pro klienty, kteří s ní chtějí spolupracovat.

Nicméně Trenkwalder a. s. je původem rakouská společnost a již expandovala do řady zemí Evropy. Cílem celého koncernu je expandovat do celé Evropy a zaujmout primární místo na trhu ve střední Evropě. Státy, ve kterých momentálně působí, jsou Rakousko, Německo, Česká republika, Polsko, Slovensko, Maďarsko, Itálie, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Slovinsko, Chorvatsko, Rumunsko, Srbsko, Bulharsko, Černá Hora, Bosna, Makedonie, Řecko, Albánie a Turecko. Jak je vidět z výčtu 20 zemí, ve kterých je personální agentura zastoupena, jedná se převážně o státy střední, popřípadě východní Evropy. Svou expanzí by chtěla pokrýt evropský trh a tím získat větší tržní podíl, přičemž by poskytovala nová pracovní místa řadě dalším nezaměstnaným lidem po celé Evropě. V současné době díky vysoké koncentraci poboček a dokonalou znalostí regionálních trhů spolupracuje Trenkwalder a. s. s více než 15000 klienty a poskytuje zaměstnání více než 70000 lidem.

3.4.Organizační struktura společnosti – vedení

Personální agentura Trenkwalder a. s. má již 25letou tradici. Základem pro tuto společnost je firemní kultura založená na tradici „rodinného podniku“, Filozofií je, aby každý člen zapadající do společnosti Trenkwalder a. s. přispíval a obohacoval podnik tak, jako by to byla jeho vlastní rodina. Zakladatelem, jak již z názvu vyplývá, je Richard Trenkwalder. Jeho narození je datováno v roce 1948 ve Wartbergu. Po studiích se vydal na cesty, aby poznal příležitosti, které by mohl využít v domácím Rakousku. V Holandsku, Anglii a Skandinávii poznal již ustálenou oblast obchodní činnosti „dočasného přidělení“. V roce 1988 založil

společnost Trenkwalder věnující se personální oblasti a již za pár let byla tato společnost vnímána jako největší poskytovatel dočasných zaměstnanců v Rakousku. Společnost v roce 2005 odkoupila dvoutřetinovou část KAPPA People věnující se stejnému oboru v České republice. Tak se dělo i na jiných zahraničních trzích a expanze pokračovala neustále kupředu.

Nicméně organizační struktura je tvořena ze dvou hledisek. Jedním z nich je členění zaměstnanců podle organizační struktury dočasného přidělení a druhým pak oblast organizační struktury podle personálních služeb. Jednotlivé organizační struktury jsou k nahlédnutí v přílohách 5 a 6.

4. Praktická část

V této části bude aplikován na teoretickou část diplomové práce konkrétní případ ve společnosti Trenkwalder a. s.

V první části je úkolem stanovit silné a slabé stránky, ohrožení a příležitosti podniku metodou SWOT analýzy, zkonkretizování marketingového prostředí pomocí SLEPTE analýzy a určení konkurenčního prostředí Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. V druhé polovině praktické části bude věnována pozornost krizovému managementu, kdy bude na základě jednotlivých analýz poukázáno na krizová ohniska ve společnosti a možnost stanovení použitelných strategií pro jejich redukci či odstranění.

4.1.SLEPTE analýza v prostředí Trenkwalder a. s.

Analýza SLEPTE je marketingovou metodou zaměřující se na získávání podkladů z marketingového prostředí společnosti. Orientuje se zejména na prostředí vnější, resp. na makroprostředí. Písmeno S je počátečním písmenem označující společenské prostředí.

Společenské prostředí Trenkwalder a. s. v ČR

Společenské prostředí je pro personální agentury velice významnou oblastí, jelikož pracuje s lidmi a ti mají odlišné vlastnosti. Každý člověk je specifickou osobností, která utváří svým malým dílem celospolečenské chování, tedy i spotřebitelské chování. Podle údajů v roce 2009 v České republice žije 10 467 542 obyvatel, z nichž nejzajímavější skupina pro personální agentury se vyskytuje v rozmezí 18. – 49. roku. Tito obyvatelé bývají z pravidla nejaktivnější ve vyhledávání pracovních pozic a je jich přesně 5 228 576. Méně zajímavé skupina od 50 – 60 let je také méně početná a obyvatel v tomto segmentu je něco málo pod 1 a půl milionu. Zbývající skupiny obyvatel jsou pro personální agentury irelevantní, pouze mladí lidé by mohli určovat strategické rozhodování do budoucna.

Jedním z faktorů společenského prostředí může být také ochota vzdělávat se a tím si zvyšovat kvalifikaci pro budoucí povolání. V některých zemích se ke vzdělání nepřistupuje s vysokou důležitostí v jiných naopak. To co je pro tuto diplomovou práci podstatné, resp. podstatné vědět pro Trenkwalder a. s. je ochota obyvatel ČR ve zvyšování svého vzdělání a kvalifikace. Z výsledků Českého statistického úřadu při sčítání obyvatel v letech 1980, 1991 a 2001 je možné vidět určité trendy:

- Počet absolventů vysokých škol se každé sčítání lidu zvyšoval, v roce 1980 jich bylo 393 524, v roce 1991 se zvýšil počet absolventů vysokých škol na 582 849 a poslední sčítání lidu toto číslo bylo již 762 459, což naznačuje, že lidé v ČR dávají vzdělání vysokou důležitost a jejich kvalifikace se zvyšuje.
- Naproti tomu počet obyvatel nad 15 let, kteří mají základní vzdělání doloženo jako nejvyšší se od roku 1980 do roku 2001 snížil o víc než 1 a půl milionu obyvatel. Tento fakt jen potvrzuje tvrzení výše.

V posledních letech také stoupl zájem o kulturu, zejména představení v kinech, rekreační střediska též zaznamenaly vyšší oblibu u obyvatelstva, naproti tomu divadla ztrácejí oblibu a chodí do nich stále méně účastníků. Celkově jde říci, že řada obyvatel ČR se snaží o život na vyšší úrovni, a proto jsou lidé ochotni poskytovat svůj potenciál k vyhledání vhodného pracovního místa. Ze zvyšování počtu vysokoškolských studentů lze také odvodit, že stále více lidí začíná svůj produktivní věk v pozdější době, tedy až kolem 25. roku života. Významnou otázkou na českém trhu je ochota mobility obyvatel za prací. Jelikož na našem území je mobilita o poznání nižší než v mnoha západních zemích, snaha Jana Koziny angažovat se v programu na zvýšení mobility, je významným krokem k lepší budoucnosti. Jak již bylo zmíněno tak se tento člen představenstva zapojil i do získání certifikátu „Firma přátelská rodině“, jejímž cílem je zajišťovat vyrovnanost pracovního a osobního života. Nový trend WORK-LIFE balance také patří podstatnou měrou do společenského prostředí firmy.

Legislativní prostředí spjaté s Trenkwalder a. s.

Agentury práce, jako soukromé subjekty, působí podle zákona o zaměstnanosti. Zákon v § 14 upřesňuje, že zprostředkování znamená „vyhledávání zaměstnání pro fyzické osoby“, „umísťování fyzických osob pro uživatele“ a „poradenskou a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí“. V hlavě IV zákon uvádí povinnost těchto agentur, především vyžaduje odbornou způsobilost a povolení k činnosti, evidenci volných pracovních míst, na které je požadováno zprostředkování a evidenci počtů umísťování fyzických osob. Zákon přitom rozlišuje „zprostředkování zaměstnání“ a „zprostředkování zaměstnání formou dočasného přidělení zaměstnance k výkonu práce pro jinou fyzickou nebo právnickou osobu“.

Toto prostředí patří k jednomu z nejdůležitějších, jelikož vládní rozhodnutí se ovlivňují velice těžce. Legislativa spjatá s personálními agenturami je složitou oblastí a v posledních měsících došlo ke změnám, které zásadné mohou ovlivnit fungování některých z nich. V lednu roku

2011 došlo k nutnosti pojištění personální agentury a klientů proti úpadku tak, aby byli ochráněni jejich zaměstnanci. Ministr financí Drábek opomněl fakt, že v danou dobu neexistovali žádné komerční pojišťovny, které by vhodné pojištění nabízeli. V březnu stejného roku se situace začala řešit a některým personálním agenturám hrozilo odebrání licence nebo vysoké finanční pokuty za nesplnění zákonem daných podmínek.

Dalším ustanovením, které je nové převážně z důvodu šedé ekonomiky v oblasti personálních agentur, je zavedení tří roční platné lhůty na obnovení licence, kterou každá personální agentura, která poskytuje dočasné přidělení, musí mít.

Legislativní prostředí se netýká pouze aktualizací zákonů spjatých s personálními agenturami, ale také v ostatních oblastech. Změna, která by se týkala zdanění zisků může značně ovlivnit rozhodování klientů Trenkwalder a. s., zda ve spolupráci pokračovat či nikoliv.

Také zpříšňování podmínek, které probíhá v řadě oborů může ovlivnit vyjednávací sílu klientů vůči personálním agenturám a samotnou existenci společností, které spolupracují s Trenkwalder a. s. Dalším a ne méně podstatným ovlivňováním pozice Trenkwalder a. s. jsou zásahy politických autorit do změn v pracovním právu, kdy značnou mírou mohou pomoci zaměstnancům při bránění se proti výpovědi či hledání nových pracovních míst.

Legislativní prostředí tedy značnou měrou ovlivňuje samotné působení společností ve všech oborech a mnohdy je přistupováno i k pomoci od lobbyistů, kteří mohou rozhodování vlády pozměnit.

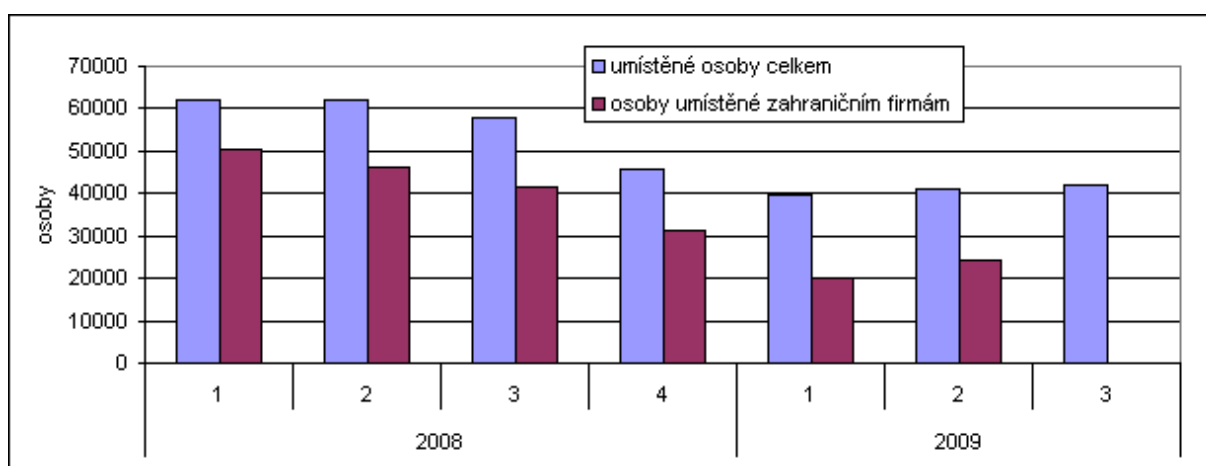
Ekonomické prostředí společnosti Trenkwalder a. s.

SLEPTE analýza se zabývá právě makroprostředím, které působí i na společnost Trenkwalder a. s. Pro správné fungování personální agentury je dosti podstatné mít informace týkající se zaměstnanosti v ČR a dalších dat spojených s konkurenčním prostředím, HDP, výše průměrné mzdy či počet aktivního obyvatelstva země.

Personální agentury jsou pro politiku zaměstnanosti významným hráčem, jelikož je díky nim zaměstnána podstatná část populace. Vysoký rozvoj personálních agentur byl zaznamenán 2002 – 2007, kdy počet agentur práce vzrostl z 372 na 629. Počty agenturních zaměstnanců rostly podstatně rychleji, resp. 5x, stejně tak jako tržby, které vzrostly 4,7x rychleji než-li byl nárůst personálních agentur. V letech 2008 až 2009 došlo ke změně ekonomické situace spjaté s hospodářskou krizí a také k některým metodickým úpravám, například ke změně klasifikace

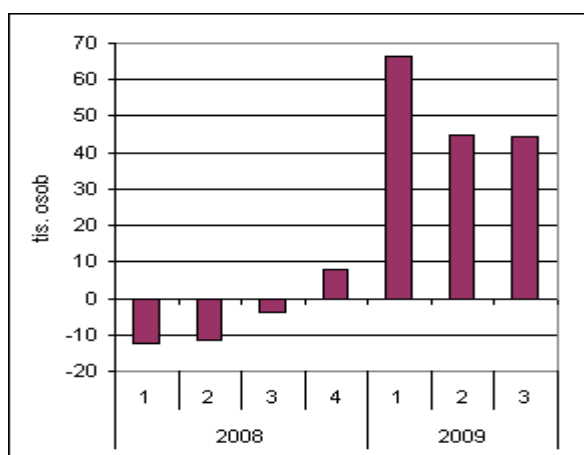
činností. Na grafu 4.1. je zaznamenán vývoj počtu umístěných osob agenturami. Jak je na grafu vidět, z následků krize se v roce 2008 začal počet osob umístěných agenturami snižovat. První známky pozitivní nálady byly zaznamenány v 2. čtvrtletí 2009, kdy negativní trend naznačil obrat vývoje. Převážně zahraniční klienti způsobili obrat v tomto vývoji, což je známkou vysoké obliby dočasněho přidělení zaměstnanců u zahraničních investorů. Vzhledem k vlastnické struktuře v české ekonomice se tento vývoj mohl předpokládat.

Graf 4.1.⁴

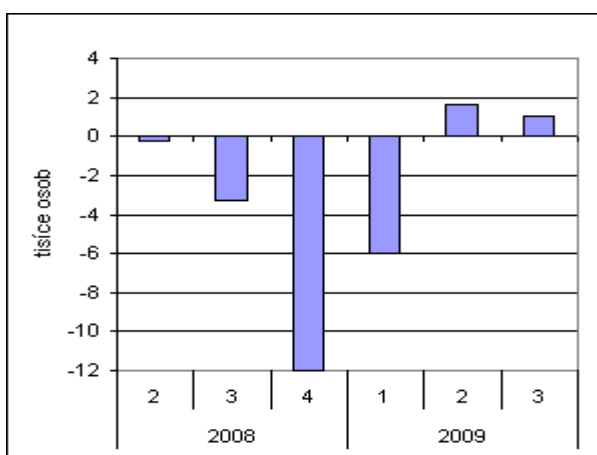


Na dalších grafech 4.2. a 4.3. je možné odvodit souvislost se změnami v ekonomických cyklech. Nedávným případem byla hospodářská krize v roce 2008 a postupné uvádění do normálu v roce 2009.

Graf 4.2.⁵ změny v počtu nezaměstnaných



Graf 4.3.⁶ Změny v počtu umístěných osob



⁴ Český statistický úřad, graf dostupný z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta21120909.doc> [2011-4-15]

⁵ Stejný zdroj jako u grafu 4.1. [2011-4-15]

⁶ Stejný zdroj jako u grafu 4.1. a 4.2. [2011-4-15]

V 2. a 3. čtvrtletí roku 2008 je na grafu změny v počtu nezaměstnaných zřejmé, že se počet nezaměstnaných stále snižoval z důvodu hospodářského růstu, přičemž počet agenturně dočasně přidělených osob prozatím klesal. Při vypuknutí krize, tedy 4. čtvrtletí roku 2008 a následně 1. čtvrtletí 2009 se nezaměstnanost rapidně zvýšila a to mělo samozřejmě negativní dopad na agenturně přidělené pracovníky ke klientům. Tito zaměstnanci byli prvními, kteří uživatele (klienty) začali opouštět. Klienti si ponechávali alespoň své kmenové zaměstnance. V posledních dvou obdobích znázorněných na grafu se začíná snižovat nezaměstnanost a v návaznosti na tento fakt se i personální agentury dostávají z nejkritičtější situace, která u nich za poslední léta zavládla. Klienti znovu oslovují personální agentury, jelikož sami netuší, co se může dít během několika dalších měsíců. Je pro ně výhodnější získat zaměstnance službou dočasného přidělení a v případě problémů se jich opět vzdát a předat je zpět agentuře.

Ekonomický cyklus dané země je možné sledovat z různých aspektů a jedním z nich je HDP, podle kterého se dá určit, zda je ČR v konjunktúře nebo v recesi.

Za zásadní informaci pro agentury práce jsou považována data o aktivním obyvatelstvu ČR. Na stránkách Českého statistického úřadu se ekonomická aktivita pro rok 2010 pohybuje kolem 58% všech obyvatel starších 15 let.

Další nepostradatelnou informací je průměrná hrubá mzda. Podle nejnovějších výpočtů dosáhla ve 4. čtvrtletí 2010 hranice 25803 Kč, což je o 0,9% více než tomu bylo na konci roku 2009. Spotřebitelské ceny se ovšem zvýšily o 2,1%, a tak reálná mzda klesla o 1,2%.

Politické prostředí Trenkwalder a. s.

V současné politické situaci ČR je řada problémů, které jsou řešeny až posléze. Nevyvrací to myšlenku na vyslovení nedůvěry vlády, která by mohla být startovacím faktorem k novému sestavení poslanecké sněmovny. Pro spoustu podniků se neustálé střídání levice a pravice může stát osudným a způsobit nemalé problémy v jejich fungování. Tím pádem tato situace může mít vliv na zakázky agentury práce Trenkwalder a. s.

Problematictější situace by mohla nastat v případě převratu, jak tomu bylo v posledních měsících v Egyptě, Libyi a Tunisku. Vzpoura proti hlavám státu vyvolala velké nepokoje, normálním bylo rabování, ničení cenných artefaktů či zapalování podniků podnikajících v zemi s licencí převážně od společností ze západního světa.

Politické prostředí tak má vliv na fungování celé ekonomiky a také monetární či fiskální politiku státu.

Technologické prostředí společnosti Trenkwalder a. s.

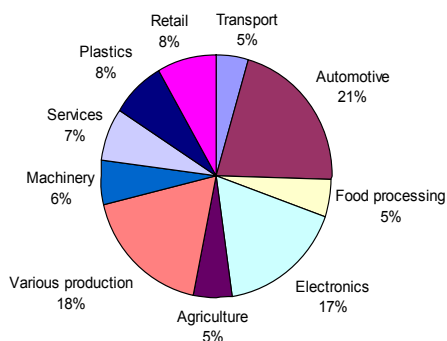
Výzkum a vývoj patří k nejvýznamnějším aspektům zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky vůči ostatním státům světa. Z toho lze odvodit, že kvalita společností na českém trhu je závislá také na výzkum a na tom, kolik investic do této oblasti směřuje. Ze serveru Českého statistického úřadu je možné získat údaje týkající se této oblasti. V roce 2000 se celkově na vědu a výzkum v ČR vynaložilo zhruba 26,5 mld. Kč. Důležitost v této oblasti jen potvrzuje fakt, že v roce 2009 se hodnota investic zvýšila na zhruba 55 mld. Kč. Stále není dosahováno v průměru takové hodnoty, jak se tomu děje v USA či Japonsku, ale je důležité, že jsou investice do vědy a výzkumu vnímány jako šance k úspěchu v konkurenčním boji po celém světě. Nejvíce investic přichází z podnikatelského sektoru, druhé v žebříčku jsou investice od vlády, poté sektor vysokoškolsky a soukromý neziskový. Této problematice je věnován prostor, jelikož agentury práce jsou přímo závislé na růstu jednotlivých společností. Mají totiž možnost při zvyšování objemu produkce umístit své pracovníky do rostoucích společností.

Přístup k inovacím je dalším měřítkem pro analýzu technologického prostředí. Oblast inovací je pro agenturu Trenkwalder a. s. velice důležitým faktorem, jelikož její specializace spadá na automobilový průmysl. V automobilovém průmyslu jde vše neustále kupředu, a tak je vhodné, aby uživatelé personální agentury získávali vyšší tržní podíl, než je tomu doposud.

Technologické faktory jsou tedy velice podstatné pro růst uživatelů agentur práce, většinou se totiž nachází ve výrobním prostředí. Ve výrobním prostředí je nutné neustále přinášet nové poznatky, snažit se o co nejlepší přístup k inovacím a také je příhodné investovat do vědy a výzkumu, jelikož novinky mohou klienty posunout o stupínek výše. Struktura oborů uživatelů společnosti Trenkwalder a. s. je znázorněna na obrázku 4.1.

Na obrázku je možné sledovat, že největší část přidělování zaměstnanců společností Trenkwalder a. s. je do automobilového průmyslu (21%), poté do průmyslu s elektronikou a IT (17%), a poté následují maloobchodní řetězce a odvětví zabývající se plasty (po 8%).

Obr. 4.1.⁷



Ekologické prostředí Trenkwalder a. s.

Společnost Trenkwalder a. s. se snaží zasahovat do ekologického prostředí účastí v programu Zelená firma, kdy dává možnost participace na tomto projektu svým zaměstnancům. Ti mají možnost zbavit se svých zastaralých elektrických spotřebičů ekologickým způsobem. Cílem tohoto programu je zabránění zbytečného znečištění ekologického prostředí a snaha o efektivní recyklaci vysloužilých spotřebičů.

Stejně si potřebu ochraňovat přírodu uvědomuje i celá veřejnost ČR. Pro porovnání jsou zde poskytnuty údaje z Českého statistického úřadu za rok 1989, 2000 a 2009, konkrétně se jedná o investice na ochranu životního prostředí. V roce 1989 bylo investováno 3 602 000 000 Kč, v druhém mezníku, tedy roce 2002 se jednalo o sumu 14 919 000 000 Kč a v posledním roce pro srovnání bylo vydáno ze státní pokladny 23 491 000 000 Kč.

Za ekologické prostředí jsou považovány i přírodní katastrofy a náchylnost k jejich objevování v ČR. Značnou většinu podniku mohou omezovat povodně, které se objevují během posledních let velice často na území ČR. Naštěstí se Česká republika nachází mimo hlavní epicentra zemětřesení, a tak se nestává často, aby docházelo k menším záchvěvům.

4.2. Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil ve společnosti Trenkwalder a. s. bude prováděna pouze na některé faktory. Z toho důvodu, že lidská práce nemá zásadně substituty až na existenci automatických linek, nebude pojednáváno v dalším textu o konkurenci

⁷ Interní dokumenty společnosti Trenkwalder a. s.

substitutů. Budou tedy rozebírány pouze oblasti konkurenčního vlivu odběratelů, konkurenčního vlivu dodavatelů, hrozeb nových konkurentů a rivality uvnitř odvětví.

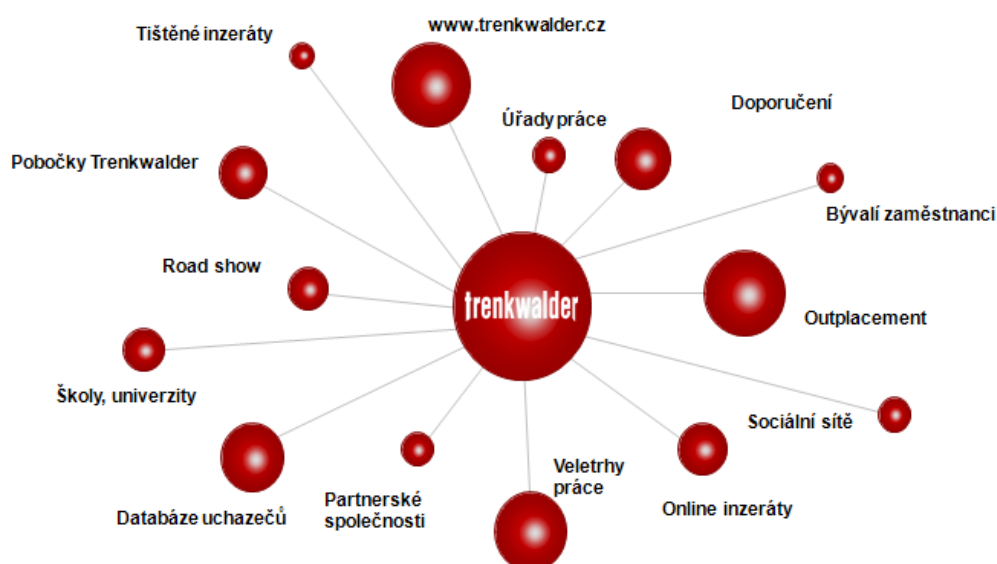
Konkurenční vliv odběratelů

Jako první bude rozebírána tematika konkurenčního vlivu odběratelů. Trenkwalder a. s. se nyní nachází v nevýhodné pozici, jelikož se množství jim konkurujících firem zvyšuje. Ještě k tomu je oblast personálních agentur velice neforemná, nedá se zde již vymýšlet mnoho nových věcí. Z tohoto pohledu roste vyjednávací síla odběratelů vůči Trenkwalder a. s. Pokud se klientovi nelíbí podmínky u výše popisované společnosti, může volit jinou personální agenturu, u které podmínky budou výhodnější. Otázkou je poté, zda na ceny, které nabízí odběrateli „klientovi“ jiné personální agentury, může Trenkwalder a. s. přistoupit nebo je i překonat.

Konkurenční vliv dodavatelů

Na trhu personálních agentur je mnohdy složité pochopit, kdo je vůbec dodavatel. Dodavatelem v tomto pojetí může být informátor dávající společnosti kontakty potenciálních uchazečů o zaměstnání. Pro společnost Trenkwalder a. s. je vyhledávání kandidátů o pracovní pozici u klienta vymezeno možnostmi, které si je možno prohlédnout na obrázku 4.2.

Obr. 4.2.⁸



⁸ Interní dokumenty společnosti Trenkwalder a. s.

Při správném nahlédnutí na obrázek je možno odvodit, která bublina by mohl být dodavatelem lidských zdrojů pro dočasné přidělování. Pobočky Trenkwalder a www.trenkwalder.cz není možné brát jako dodavatele, jelikož skrz tyto možnosti získává Trenkwalder kandidáty vlastní iniciativou. Možnými dodavateli je v tomto případě úřad práce, také jím může být doporučení od již zavedených uchazečů o zaměstnání nebo bývalých zaměstnanců, poskytovatelé a pořadatelé veletrhu práce, partnerské společnosti, prodejci databází uchazečů, školy a univerzity a také ubytovací zařízení, které je partnerem společnosti Trenkwalder a. s.

Vyjednávací síla dodavatele je vůči většině personálních agentur vysoká. Trenkwalder a. s. se ale řadí na třetí pozici na trhu, a proto má vyjednávací možnosti trochu usnadněné. Například úřad práce uvítá spolupráci s Trenkwalder a. s. raději, než by tomu bylo s malou agenturou práce začínající své působení před rokem. V podstatě jde říci, že podnikání na trhu agentur práce je velice složité na získání vyšších vyjednávacích schopností vůči dodavatelům. Tento fakt je založen především na tom, že v současné době působí na českém trhu přes 700 agentur práce.

Hrozba nových konkurentů

Hrozba řeší otázku, jak zabránit vstupu nových firem do naší oblasti? Podmínky na trhu personálních agentur jsou stavěny na velice nízkých bariérách vstupu. Naproti tomu se v posledním roce událo několik právních změn, které kritérium velice nízkých bariér vstupu posunuly na hranici „pouze“ nízkých bariér vstupu. K tomu, aby do odvětví vstoupil nový konkurent je zapotřebí mít určitý minimální kapitál na provoz kanceláří, získání licence a platbu mzdových nákladů. Poté již není více problematické rozběhnout nově zavedenou společnost. Z těchto důvodů je hrozba nových konkurentů velice vysoká a není vyloučeno, že v průběhu několika let do odvětví může vstoupit investor s vysokým kapitálem, který by mohl „ukrást“ obrovský podíl na trhu společnosti Trenkwalder a. s.

Rivalita uvnitř odvětví

Touto rivalitou je zamýšlen boj mezi stávajícími konkurenty v oboru. Jak již bylo několikrát v předchozím textu uvedeno, Trenkwalder a. s. patří ke špičkám na českém trhu. Boj o pozici naprostého leadera svádí se společností Manpower a Adecco. Tito konkurenti jsou na prvních dvou pozicích v tržním podílu, dále následuje společnost Trenkwalder a. s. a poté Grafton

recruitment. Nicméně společnost Trenkwalder a. s. je stále daleko za prvním i druhým rivalem.

Společnost Manpower disponuje 4400 pobočkami v 82 zemích světa. Její historie se datuje již 65 let a na českém trhu se objevila v roce 1991. Společnost právem patří mezi leadera trhu. Společnost Adecco, druhá v žebříčku tržního podílu, se chlubí fungováním v 60 zemích po celém světě. V Evropě neoperuje pouze v Lotyšsku, Litvě a Estonsku. V ČR má společnost 13 poboček, což je o 2 více, než je tomu v případě Trenkwalderu a. s.

Z toho důvodu to na trhu nemá Trenkwalder a. s. až tak jednoduché, jelikož se často klienti rozhodují i pro spolupráci s naprostou špičkou na trhu. Společnost má také poslední dobou problémy se získáváním nových klientů, kteří jsou oslovováni společnostmi proaktivně pomocí call center.

4.3.SWOT analýza ve společnosti Trenkwalder

Analýza je rozdělena do dvou dílčích částí. Doporučeno je začínat analýzou O/T a až poté by měla následovat analýza S/W. I podle toho kritéria bude postupováno při SWOT analýze v podniku Trenkwalder a. s.

Příležitosti Trenkwalder a. s.

Příležitostmi společnosti jsou:

- Možná expanze na další zahraniční trhy
- Oživení ekonomického prostředí po krizi
- Nestabilní politická situace
- Vzrůstající nároky zaměstnavatelů na zaměstnance
- Zlepšování podmínek zaměstnanců vůči zaměstnavatelům
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- Nárůst počtu poboček
- Státní subvence podnikům
- Poskytování zaměstnání pro uchazeče v zahraničí
- Následování nových trendů v zaměstnávání
- Zajištění lepší informovanosti veřejnosti o společnosti díky kampaním
- Příliv zahraničních investorů

V oblasti analýzy O/T byly zapsány faktory, které by mohli přinášet pro personální agenturu v budoucnu v ČR určitý pokrok nebo naopak ztráty. V oblasti příležitostí je možné vidět expanzi na zahraniční trhy. Tento faktor se opírá o cíl společnosti, kterým je prorůst během krátkého období na další Evropské trhy a tak zaujmout celý evropský region. Expanze je zařazena do příležitostí, jelikož působením ve státech, které zatím personální agentura neobsáhla, může zvyšovat svůj tržní podíl a tím také zisk.

V roce 2008 propukla hypoteční hospodářská krize, jak je nazývána, a neblahý dopad měla na téměř všechny oblasti podnikání. V roce 2009 učinil Trenkwalder a. s. rozsáhlou restrukturalizaci, kdy musel snížit počet zaměstnanců o 17000. Rok na to již bylo vyhledáno zaměstnání o tento údaj a tak to vypadá, že personálně-poradenská agentura tuto krizi již přežila. Příležitost oživení ekonomiky, která je již zčásti zažehnána, je sledována v zotavení dalších oborů a tím pádem i klientů personální agentury, čímž by se mohly tržby zvyšovat a podnik by tak zaujal ještě lepší pozici než nyní.

V nestabilní politické situaci je pro personální agenturu Trenkwalder a. s. také příležitost. Stabilita politiky státu je určitým ukazatelem ekonomického dění na daném území. Politika tak může ovlivňovat i spotřebitelské chování a celou ekonomickou situaci, i to v jaké fázi cyklu se ČR momentálně nachází. Personální agentura tak získává své zakázky založené na službách dočasného přidělení, kdy v recesi dochází k poklesu zaměstnanců a klienti musí přistupovat k propouštění a nebo naopak potřebují pomoc při zvyšování počtu zakázek v oboru, ve kterém klienti fungují a mají nedostatek zaměstnanců, které jim může personální agentura poskytnout.

Další příležitost je viděna ve zvyšování požadavků zaměstnavateli na zaměstnance. Doba jde neustále dopředu a mnohdy je složité najít vhodného kandidáta na danou pozici. Zvyšováním konkurenčních bojů v určitých oborech dochází také ke zvyšování nároků na zaměstnance a podnik chce vždy získat toho nejlepšího. Testování uchazečů je mnohdy velice drahé v režii samotné společnosti, a proto přistupují k oslovení různých specialistů na tomto poli. Zvýšením nároků na kvalifikovanost zaměstnanců tak dává další prostor pro společnost Trenkwalder a. s.

Do popředí se tlačí určitá ustanovení týkající se sociální politiky zaměstnanců a všeobecně také určité sociální aspekty spjaté s životem jednotlivých lidí. Průměrná hrubá měsíční mzda se od roku 2000 (cca 12500 Kč) změnila do roku 2010 (cca 24000 Kč) o cca 11500 Kč. Proto

stále přibývá uchazečů o práci, kteří požadují vyšší mzdy a také lepší zacházení (WORK-LIFE Balance). Navyšuje se tak počet uchazečů o práci, kteří mají stanovenou hranici peněžních prostředků a podmínek poskytovanou zaměstnavatelem a je tak mnohdy složité najít vhodného uchazeče. Pokud se neustále podmínky zaměstnanců budou zvyšovat, může to pro dané společnosti vytvářet určité problémy. Pomoc tak mohou hledat prostřednictvím personálních agentur. Stejný problém je řešen také v dalším bodu příležitostí, čímž je zvyšující se kvalifikace zaměstnanců nebo uchazečů o práci. Lidé, kteří přichází z vysokých škol, často nechtějí jít pod své hranice, vždyť se přece učili pět let a nebudou dělat podřadné práce. Určitá skupina absolventů přichází (nechtějí pracovat pod danou hranicí) a další skupina z aktivního věku odchází do důchodu. Tím pádem zde vzniká mnoho volných pracovních pozic, pro které je někdy složité najít vhodného kandidáta.

Za určitou službu, která momentálně není poskytována ve společnosti Trenkwalder a. s. je poskytování zahraniční práce pro uchazeče o zaměstnání v personální agentuře. Rozšířila by tak svou nabídku služeb i o tuto často vyhledávanou možnost a v očích veřejnosti by mohla stoupnout i její popularita.

Pro řadu společností je řada personálních agentur neznámých. Existuje zde mnoho příčin. Jednou z nich může být nedostatečná propagace nebo neinformovanost z důvodu vzdálenosti personální agentury od sídla společnosti. Příležitostí by mohlo být rozšíření počtu poboček tak, aby informace o personální agentuře byly známy více potenciálním klientům.

S oživením ekonomického prostředí po krizi souvisí příležitost ve zvyšování státních subvencí malým a středním podnikům, které by mohli využívat služeb personálně-poradenských agentur.

Podnik, který chce prosperovat, ať už v oblasti průmyslu či služeb, musí sledovat nové trendy. Trendem posledních let je například přímý telemarketing, který pomáhá řadě firem z oblasti služeb. Také jsou vytvářeny kanceláře pro zvýšení image společnosti vnímané veřejností. Při správném sledování trendů je možné, aby Trenkwalder a. s. získala prioritní postavení na trhu a tak splnila cíle, které si stanovila.

Zlepšením informovanosti veřejnosti o společnosti Trenkwalder a. s. může také prosperovat. I když je jedním z leaderů českého trhu, v povědomí široké veřejnosti nemusí být takřka známa. Příležitostí je zvýšení počtu klientů v případě dobře provedených kampaní, zažitéjšího

jména pro veřejnost. Využitím kampaní a různých promo akcí by společnost mohla mít potenciál stát se synonymem pro nejvyhledávanějšího poskytovatele zaměstnání.

Ohrožení Trenkwalder a. s.

Možnými ohroženími společnosti může být:

- Zvýšení počtu konkurenčních firem
- Lepší cenová dostupnost konkurentů
- Nedostatečné vzdělávání, špatné soft-skills zaměstnanců a jejich fluktuace
- Únik materiálů a tajných informací
- Pád finančních trhů a s tím spojená nová hospodářská krize
- Pokles kvality vzdělávání na středních a vysokých školách
- Zpřísnění legislativního rámce pro personální agentury
- Negativní změna daňových zákonů
- Ztráta image vnímané veřejností
- Nezájem zahraničních podniků investovat do ČR
- Špatná marketingová strategie, negativní reference

Stejně jak v analýze příležitostí budou i v analýze ohrožení společnosti Trenkwalder vysvětleny jednotlivé faktory, které by mohly personální agentuře znesnadnit expanzi a celou svou existenci.

Asi největším ohrožením z vyjmenovaných je hrozba konkurence. V současné době totiž neexistují nějaké větší bariéry vstupu do odvětví. Provozování podnikání není ani moc nákladné na počáteční kapitál. V případě, že jakýkoliv podnikatel uvidí mezeru na trhu, bude pro něj jednoduché do podnikání v oboru vstoupit. Proto tato hrozba může vysoce ovlivňovat chování ostatních konkurentů v budoucnu a ti by mohli začít se snižováním ceny služeb, což by při špatných reakcích vedení mohlo vést k obrovským problémům Trenkwalder a. s.

V oblasti služeb jde především o práci s lidmi. Proto je velice důležité zajišťovat kvalitní personál, který disponuje jak odbornými znalostmi, tak i tzv. měkkými dovednostmi, mezi něž patří empatie nebo také umění komunikace. V případě přijímání většího počtu nekvalitních zaměstnanců by to mohlo vést k negativnímu náhledu klientů na společnost a v tom případě i pokles zisku a mohlo by se určité chování nekvalifikovaných jednotlivců odrazit na zvýšení fluktuace kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci. S fluktuací je

spojena i další hrozba, čímž je únik informací a tajných informací. V případě zaměstnání bývalého pracovníka Trenkwalder a. s. konkurenční firmou by se mimo firmu mohli dostat důležité informace, které by tak dali konkurenci výhodu.

Pád finančních trhů a s nimi spojená krize zde již během fungování společnosti byla a podepsala se razantním poklesem o 17000 zaměstnanců a výraznou restrukturalizací společnosti. Proto je zřejmé, co by se dělo v případě opakování této kritické situace.

Hrozba, která je složitě ovlivnitelná je pokles vzdělání na středních a vysokých školách a s nimi spojené obsazování volných klíčových pozic. Pokud se stane, že personální agentura nebude mít vhodné uchazeče o místo v klientské společnosti, mohou klienti zaznamenat negativní pocity a při opakování této situace se obracet na jiné personální agentury i v případě, že jsou dlouholetými partnery se společností Trenkwalder a. s.

S faktorem zpřísnění legislativního rámce pro personální agentury se bylo možné setkat v březnu tohoto roku (2011), kdy se uskutečnila změna v zákonu. Podle ní jsou všechny personální agentury povinny pojistit své klienty a zároveň pojistit svou společnost proti úpadku. Je možné, že v budoucím vývoji se budou změny v zákoně znovu aktualizovat, a tak zde vzniká hrozba dalších nákladů. Stejně jak zpřísnění legislativního rámce pro personální agentury může být hrozba změna daňového zatížení podnikatelských subjektů. Toto ohrožení neovlivní pouze náklady společnosti, ale také její tržby, jelikož řada klientů bude muset krátit náklady a jednou z možností bude i opuštění spolupráce s personální agenturou.

Ztráta image vnímané veřejností je důležitým ohrožením téměř pro každou společnost. Může se tak dít na základě negativních zpráv médií, šíření pomluv na sociálních sítích nebo záporným hodnocením různých odborníků či klientů Trenkwalder a. s.

Ohrožení pro firmu Trenkwalder a. s. spočívá i v marketingové strategii, kterou volí. Pokud by ji stanovil špatně, mohlo by to mít negativní následky na jeho budoucí prosperitu.

Po analýze příležitostí a ohrožení je řada na sestavení silných a slabých stránek společnosti Trenkwalder a. s.

Silné stránky Trenkwalder a. s.

Za silné stránky společnosti lze považovat:

- Dlouholeté zkušenosti v personální činnosti a tradice založena na kultuře „rodinného podniku“.
- Rozsáhlá geografická působnost
- Vysoce kvalifikovaný personál
- Management s bohatými zkušenostmi
- Patří mezi leadery na trhu práce
- Reference od kvalitních klientů
- Jasně specifikován posláním a hodnoty společnosti
- Standardizace procesů a držitel certifikátu EN ISO 9001:2000
- Zapojení do programů CSR

Společnost již působí na trhu 25 let (má tak dlouholeté zkušenosti) a během své historie zaznamenala vysoký růst. Centralizovaná společnost Trenkwalder a. s. je v Rakousku, což je výhodná pozice pro expanzi do celé Evropy. Ačkoliv je společnost již v 20 státech s 450 pobočkami, stále prosazuje kulturu založenou na tradici rodinného podniku a tím získává velké klienty po celé střední a východní Evropě. Tato geografická působnost dodává podniku nadnárodní charakter a také ovlivňuje rozhodování vysoce postavených společností o partnerství s touto personální agenturou.

Personálně-poradenská společnost Trenkwalder a. s. poskytuje svým klientům kvalitní personál, a proto je pro ni důležité, aby měla ve svých řadách vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří vlastní důležité dovednosti pro práci s klienty i uchazeči. Ačkoliv mezi služby, které poskytuje je školení zaměstnanců a jejich rozvoj, nezapomíná na tuto podstatnou činnost i ve svém fungování a dodává svému personálu ty nejnovější pohledy na podnikové vzdělání. HR konzultanti provedou během jednoho roku více jak 1 milion pracovních pohovorů a tak mohou mít jistotu, že do své firmy přivedou jen vhodné uchazeče o zaměstnání.

Další silnou stránkou personální agentury je management s bohatými zkušenostmi. Jelikož se tato práce týká převážně společností Trenkwalder a. s. z geografického pohledu pouze na Českou republiku a okrajově Rakousko, byly v předchozím textu uvedeny pouze dva členové vedení. Jsou jimi Richard Trenkwalder, který už do podnikového vedení začlenil své dva syny

a Jan Kozina, zakladatel KAPPA People a. s., který po prodeji 2/3 svého minulého podniku zastává funkci člena představenstva ve společnosti Trenkwalder a. s. a dohlíží tak na vedení společnosti v České republice. Jan Kozina se podnikání v oblasti poskytování brigádníků a zaměstnanců pohybuje od roku 1991 již má značné zkušenosti v tomto oboru a také se zapojuje do programů podporující sociální sféru a etiku. Mimoto se stal členem v APPS a ČSRLZ, což dodává vážnosti na jeho postavení ve společnosti.

Za svou dlouholetou historii se společnost propracovala na výsluní na trhu poskytovatelů poradenství a personálu pro společnosti. Tento fakt neopomenutelně patří mezi silné stránky.

Při rozhodování, jakou společnost si zvolit a spolupracovat s ní v činnosti na trhu práce řada potenciálních klientů volí jako určitou strategii nahlédnutí na pozitivní reference. Zde je zaznamenáno, jaké společnosti jsou s Trenkwalder a. s. spokojeni. Za silnou stránku personální agentury je považováno proto, že reference, které mají jsou získány od společností, které na českém trhu hrají významnou roli. Patří zde například společnosti jako je koncern Ahold, přední výrobce počítačové techniky ASUS, a dále společnosti Continental, Flextronics, Nestlé, Schneider Electric a spousta dalších.

Silnou stránkou vyplývající z kvalitního managementu jsou poslání a hodnoty společnosti. Posláním společnosti je partnerský přístup s uchazeči o zaměstnání a firmy, které chtějí zvýšit svoji konkurenceschopnost. Pro firmy jsou tak řešení šitá přímo na míru a uchazeči o zaměstnání jsou evidováni v agendě personální agentury, která jim poskytuje kontakt s personálními manažery. Ti podporují jejich rozvoj a snaží se o jejich co nejlepší uplatnění. Za základní hodnoty společnosti je považováno interní pravidlo 3P, mezi něž patří partnerství, profesionalita a profitabilita.

Za neodmyslitelnou funkci celého koncernu je standardizace postupů v personální činnosti a také dodržování dalších standardů, které jsou známkou kvalitního poskytovatele personálních služeb. Koncern disponuje certifikátem EN ISO 9001:2000, což je norma, která popisuje požadavky na systému managementu jakosti.

V současné době se stále častěji mluví o společenské odpovědnosti firem a tento trend personální agentura Trenkwalder a. s. následuje. Zapojuje se do programů z různých oblastí, jako jsou například ekologie v programu Zelená firma. V oblasti vzdělání se společnost zapojila do programu Škola v krabici, který je založen skupinou UNICEF a dává dětem,

kterým živelné či jiné katastrofy zničili materiální prostředky ke vzdělání novou šanci tak, aby se mohli opět vrátit do zajetých kolejí.

Slabé stránky Trenkwalder a. s.

Mezi slabé stránky společnosti je možné zařadit:

- Nedostatečná propagace společnosti
- Nízká diverzifikace služeb oproti konkurenci
- Vysoká specializace na automobilový průmysl

Jelikož je Trenkwalder a. s. považována za jednu z předních firem na českém trhu, slabých stránek není tolik, jak silných. Přesto se mezi slabou stránku může zařadit *nedostatečná propagace společnosti*. Ačkoliv má společnost řadu významných klientů a také disponuje velkým počtem uchazečů o zaměstnání, veřejnost o tomto podniku nemá v řadě případů ponětí. Styk s veřejností patří mezi základní charakteristiky vnitřního prostředí firmy a v této oblasti by měla společnost více pracovat s médii, prosazovat společnost na akcích a vytvářet kvalitní reklamní kampaně.

Druhou slabou stránkou společnosti je bezesporu *nízká diverzifikace služeb oproti její konkurenci*. Neznamená ovšem, že by nabízela malé množství služeb, jen se v řadě případů nijak neodlišuje od silných hráčů na trhu personálních agentur. V tomto oboru je složité přijít s novou myšlenkou, jelikož je trh tak rozvinutý, že zásadní problémy jsou již vyřešeny a tak zde zbývá malý prostor pro nové myšlenky.

Slabou stránkou je taktéž vysoká specializace na automobilový sektor, jelikož v době hospodářské krize na tuto oblast byly dopady razantní. Z toho důvodu klienti jako první odstraňovali zaměstnance, kteří byli dočasně přiděleni agenturou práce. Následkem byla nelichotivá situace ve společnosti Trenkwalder a. s. Jak bude ukázáno v následujících kapitolách, struktura klientů společnosti je vázána ve velkém rozsahu pouze na automobilový průmysl.

Grafické znázornění SWOT analýzy je možné vidět v tabulce 4.1.

Tab. 4.1.

silné stránky <ul style="list-style-type: none"> - Tradice a kultura - Rozsáhlá geografická působnost - Vysoce kvalifikovaný personál - Management s bohatými zkušenostmi - Jeden z leaderů na trhu - Reference - Specifikováno poslání a hodnoty - Standardy - CSR 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná propagace - Nízká diverzifikace služeb - Vysoká specifikace na automobilový průmysl
Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> - expanze na další zahraniční trhy - Oživení ekonomického prostředí po krizi - Nestabilní politická situace - Vzrůstající nároky zaměstnavatelů - Zlepšování podmínek zaměstnanců - Zvyšování kvalifikace uchazečů - Nárůst počtu poboček - Státní subvence podnikům - Následování nových trendů - Zajištění lepší informovanosti veřejnosti - Příliv zahraničních investorů 	Ohrožení <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečné vzdělávání, špatné soft-skills zaměstnanců a jejich fluktuace - Únik materiálů a tajných informací - Pád finančních trhů - Pokles kvality vzdělávání na školách - Zpřísnění legislativního rámce - Negativní změna daňových zákonů - Ztráta image vnímané veřejností - Nezájem zahraničních investorů - Špatná marketingová strategie, negativní reference

4.4.Krizový management společnosti Trenkwalder a. s.

Při tvorbě krizového managementu bude vycházeno z již popsané teoretické části této práce. V první fázi budou určena krizová ohniska. Zde nastane definování problému a odhalení krizového potenciálu. Pomocí schématu stanovení ohnisek krize v matici bude vytvořena matice samotná.

V další fázi na stanovené krizové situace bude aplikována strategie. Po vývoji strategie se zrealizují jednotlivá opatření. Po realizaci opatření by měl být proveden rozbor krizové situace a management by měl určit, jaké zkušenosti si z dané situace odnesl pro příští vývoj krizového plánu. Rozbor nemůže být proveden v diplomové práci, jelikož je vše aplikováno pouze z pohledu případové studie.

4.4.1. Určení krizového potenciálu v podniku

Potenciální krizová ohniska

V první části krizového managementu je pojednáváno o potenciálním ohrožení společnosti Trenkwalder a. s. Jde vlastně jen o nastínění možných negativně laděných situací, které by mohly v budoucnu nastat a ohrozit tím existenci personální agentury. V této fázi by měl krizový tým správně jednat stanovením oblastí, ve kterých je možné vyhledat určité riziko. Oblasti budou rozděleny na krize uvnitř podniku a krize na odbytovém trhu.

Krize uvnitř podniku:

- 1) Zvýšená fluktuace vlastních zaměstnanců
- 2) Finanční krize v podniku spojená s nízkou kvalitou uchazečů

Krize na odbytovém trhu:

- 3) Krize v soutěži s konkurenty
- 4) Ztráta klientů v důsledku hospodářské krize

Stanovení potenciálu ohrožení

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, stanovení krizového potenciálu se provádí v pěti krocích, které jsou zaznamenány ve schématu pro stanovení polohy ohnisek krize v krizové matici. Jedná se o tyto kroky:

- a) Krátký popis krizových situací – definování problému
- b) Vymezení posuzovaného období
- c) Určení stupně pravděpodobnosti
- d) Stanovení účinků
- e) Zápis hodnocení do formuláře a přenesení výsledků do matice

1) Zvýšená fluktuace vlastních zaměstnanců

Označení ohniska krize										
Zvýšená fluktuace vlastních zaměstnanců										
1a) krátký popis krize										
Při určité nespokojenosti je možné odchod vysoce kvalifikovaných zaměstnanců společnosti Trenkwalder a. s., který by mohl mít neblahé následky na zaběhnutý chod podniku.										
1b) stanovení období										
Období do 3 let – personální činnost probíhá jak na operativní, taktické tak i na strategické úrovni, proto je určeno období vycházející z průměru jednotlivých plánů										
1c) stanovení pravděpodobnosti vzniku (max 1)										
Pravděpodobnost 0,3 – stanoveno na základě:										
<ul style="list-style-type: none"> - Současný management má bohaté zkušenosti s personální činností - Nejistota zajištění nových klientů → možnost snižování mezd, ztráta benefitů - V minulosti proběhla restrukturalizace → při obdobné situaci možná nejistota z-ců 										
1d) stanovení účinků										
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nekvalifikovanost nového personálu							x			
Náklady spojené s personálem					x					
Pověst na trhu				x						
Noví klienti				x						
Únik tajných informací						x				
Pověst u stávajících zaměstnanců					x					
Celkem (5,167)					x					

Celkový počet stanovení účinku u potenciální krize 1) byl stanoven jako průměr jednotlivých faktorů ($31/6=5,167$). Stejným způsobem bude probíhat výpočet celkového stanovení účinků i při ostatních potenciálních krizích.

2) Finanční krize spojená s nízkou kvalitou uchazečů

Označení ohniska krize										
Finanční krize jako důsledek nízké kvality uchazečů										
1a) krátký popis krize										
Nedostatkem kvalitních uchazečů mohou klienti z důvodu špatných zkušeností s doporučením personální agentury Trenkwalder a. s. ztrácet zájem na spolupráci. To povede k menšímu počtu zakázek, nižšímu obratu i zisku s potenciální hrozbou finanční insolventnosti										
1b) stanovení období										
Období 2 let – ztráta důvěry klientů díky dlouhodobým vztahům nemusí přicházet náhle, ale existuje zde tato možnost. Dalším důvodem je, že ne vždy personální agentura musí doporučit nekvalitní uchazeče a klienti tak mají zkreslené dojmy.										
1c) stanovení pravděpodobnosti vzniku (max 1)										
Pravděpodobnost 0,5 – stanoveno na základě:										
<ul style="list-style-type: none"> - V minulosti se již objevili v Trenkwalder a. s. nezodpovědní jedinci - V současnosti probíhá stabilizace podniků po krizi, mnoho kvalifikovanějších uchazečů našlo uplatnění, zbývají méně kvalifikovaní i méně zodpovědní kandidáti - Nekvalifikovanost uchazečů snižuje důvěru ve službách personální agentury, existuje riziko spojené s odstoupení spolupráce klienta s agenturou práce 										
1d) stanovení účinků										
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Obrat přímo						x				
Přísun nových klientů						x				
Přísun nových uchazečů				x						
Pověst v okolí					x					
Ztráta tržního podílu						x				
Nízká kvalita uchazečů způsobená přípravou					x					
Celkem (5,33)				x						

Vyhodnocení potenciální krizové situace proběhlo na základě pravděpodobnosti 0,5 a stanovení celkových účinků, které jsou takové, že ohrožují existenci.

3) Krize v soutěži s konkurenty

Označení ohniska krize										
Krize v soutěži s konkurenty										
1a) krátký popis krize										
Špatnou propagací společnosti přijde Trenkwalder a. s. o důležité nové klienty. Existuje spojitost s nízkou diversifikací služeb v tomto oboru a nízkými bariérami vstupu.										
1b) stanovení období										
Období 2 let. Je vhodné k opětovnému podrobnému přezkoumání tržního podílu v tomto oboru vlastními specialisty. Taktéž rozvoj propagační činnosti je „běh na dlouhou trať“ a z toho důvodu mohou agentury práce s lepší propagací v tomto období přivést svůj podnik k větší ziskovosti spojené se zaujmutím vyššího tržního podílu.										
1c) stanovení pravděpodobnosti vzniku (max 1)										
Pravděpodobnost 0,7 – stanoveno na základě:										
<ul style="list-style-type: none"> - Nízké bariéry vstupu nových kvalitních konkurentů do odvětví - Současná velice nízká propagace z důvodu restrukturalizace a snižování nákladů na marketing v důsledku krize - Velice nízká možnost diversifikace služeb v tomto odvětví (z toho důvodu rozhoduje kvalitní marketingový plán na dalším odbytu společnosti) 										
1d) stanovení účinků										
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ztráta tržního podílu							x			
Obrat přímo								x		
Pověst na trhu							x			
Pověst u uchazečů						x				
Příchod nových konkurentů do odvětví								x		
Nová legislativní ustanovení			x							
Výpadek v zakázkách					x					
Celkem (7)						x				

Vyhodnocení potenciálního ohrožení bylo stanoveno za vysoce pravděpodobné a také zničující pro společnost Trenkwalder a. s.

4) Ztráta klientů v důsledku další hospodářské krize

Označení ohniska krize										
Ztráta klientů v důsledku další hospodářské krize										
1a) krátký popis krize										
<p>Vysoce nestabilní trhy v současnosti a stále se zvyšující počet živelných pohrom může vyvolat novou vlnu celosvětové recese. Struktura uživatelů personálních služeb Trenkwalder a. s. je zaměřena především na automobilový průmysl, který je s bankovním sektorem považován v průběhu krize za nejrizikovější. Negativním faktorem je i složité získávání nových klientů v současnosti z důvodu nízkých nákladů na marketing. V případě vzniku hospodářské krize je možnost nové restrukturalizace, při níž by docházelo ke ztrátě motivace a jistoty trvalých zaměstnanců.</p>										
1b) stanovení období										
Období 5 let. Stanoveno na základě předpokladu možného vypuknutí krize. Hospodářská krize vzniká náhle, a proto není možné stanovit přesně, kdy se může vyskytnout.										
1c) stanovení pravděpodobnosti vzniku (max 1)										
<p>Pravděpodobnost 0,5 – stanoveno na základě:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hospodářská krize může i nemusí vypuknout v daném období - Ztráta klientů v případě propuknutí krize z důvodu nízkého spektra průmyslu, se kterým Trenkwalder a. s. spolupracuje 										
1d) stanovení účinků										
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Obrat přímo								x		
Ztráta motivace zaměstnanců						x				
Dopad krize na automobilový průmysl								x		
Dopad krize na další portfolio Trenkwalder a. s.					x					
Nespokojenost zaměstnanců a uchazečů							x			
Celkem (7)							x			

Dopad na podnik krizového ohniska možného vzniku hospodářské krize by měl být v matici umístěn v oblasti pro střední pravděpodobnost vzniku, zároveň však má zničující dopady na společnost.

Z daných potenciálních krizových ohnisek bude vytvořena krizová matice na základě vyhodnocení ohrožení podniku v jednotlivých schématech. Krizová ohniska budou označeny písmeny K s indexem, který bude označovat vypsání ohrožení v pořadí, v jakém byla řešena. K₁ je přiděleno případnému zvýšení fluktuace vlastních zaměstnanců, K₂ patří finanční krizi spojené s nízkou kvalitou uchazečů, K₃ je přisouzena Krizi v soutěži konkurentů a K₄ případné ztrátě klientů při vypuknutí hospodářské krize. V tabulce 4.2 je zaznamenána krizová matice společnosti Trenkwalder a. s.

Tab. 4.2.

Účinky/ pravděpodobnost vzniku	Negativní	Ohrožující existenci	Zničující
Vysoká			K ₃
Střední		K ₂	K ₄
Malá		K ₁	

V tabulce je zřejmé, že analyzovaná krizová ohniska se nachází převážně v pravé části, což znamená určité nebezpečí pro společnost Trenkwalder. Nejpravděpodobnější a také jedno z těch, které by mohly mít katastrofální následky je Krize na trhu konkurentů. Dalšími, velice nebezpečnými možnostmi jsou ohnisko K₂ a K₃. V tomto textu bude věnována pozornost převážně dvěma zničujícím krizovým ohniskům, budou stanoveny možné strategie a preventivní opatření proti vzniku rizik.

Při pohledu na krizovou matici není až tak složité vypožorovat, že se jedná o společnost, která potřebuje strategie určené k šuplíkovým plánům a zároveň k odstranění potenciálních rizik. Společnost je v některých oblastech značně ohrožena, ale existují zde i menší ohrožení.

4.4.2. Krizové strategie

Krizové strategie je možné rozdělit do 4 oblastí:

- Odstranění ohniska krize
- Odvrácení vzniku krize
- Zvládnutí krize
- Využití krize

Za nejproblematictější ohnisko krize je v této společnosti považována krize v soutěži konkurence. Další opatření, která v této práci budou uskutečněna, se zaměří na krizi označenou jako ztráta klientů v důsledku propuknutí nové hospodářské krize.

1) Krizová strategie – krize v soutěži konkurence

Pro správné určení krizové strategie je zapotřebí zmínit, jaké příčiny potenciální krize může mít.

Těmi mohou být hlavně nízké bariéry vstupu do tohoto odvětví. Začátek podnikání na trhu agentur práce je podmíněn získáním licence. Zde vznikají první náklady pro podnik, společně s nimi existují i náklady na založení společnosti. Nicméně oproti ziskům, které se v tomto oboru dají získat, jsou náklady minimální. O tom hovoří i fakt, že od roku 2002 do roku 2007 na trh vstoupilo 1,7x více agentur práce, než jich bylo na konci roku 2001. Nicméně legislativa se snaží regulovat toto množství povinným pojištěním klientů a agentury práce proti úpadku. Stále se zde ale hovoří o nízkých bariérách vstupu, jelikož prostor na tomto trhu pro nové konkurenty stále existuje.

Dalším souvisejícím problémem je zisk, který jednotlivé personální agentury utrží z jednoho umístěného klienta. Postupem času se tato částka neustále smršťuje. Důvodem je převážně vysoká konkurence, která se zde v posledních letech začala objevovat. Klientské společnosti chtějí ušetřit a při sledování plnění se trhu personálních agentur jsou na cestě ke smlouvání. Mají totiž mnohem vyšší vyjednávací možnosti, než tomu bylo v minulosti. I z těchto důvodů došlo k odvození další problematické oblasti v Trenkwalder a. s. Z důvodu snižování zisku a společně působící hospodářské krize muselo dojít k regulaci nákladových položek. Jednou z položek na seznamu byla i marketingová činnost. Regulace marketingové oblasti nemusela být dobrým krokem, jelikož v konkurenci, která je na trhu personálně-poradenských služeb, je

zapotřebí co největší propagace k vytvoření image u veřejnosti a zároveň získání velkých klientů.

Problém, který již nesouvisí s vývojem konkurenceschopnosti, je založen na nízké diferenciaci služeb v nabídce Trenkwalder a. s. Nejde o to, že by snad společnost neměla k dispozici dost služeb pro své klienty, spíše jde o to, že oblast personálních vztahů je již téměř bez dalších nápadů. V tomto trhu dochází již k malé inovativní činnosti, a proto celá konkurence již disponuje obdobnými službami, jakož je tomu u popisované personálně-poradenské agentury.

Svým způsobem pro nevyvarování se z této krize, může být i nekvalitní výběr uchazečů. Při dočasném přidělení nedostatečně kvalitního zaměstnance významnému klientovi, mohou vznikat situace, kdy Trenkwalder a. s. ztrácí své postavení na trhu. Klient si po určitém čase a stejných problémech se zaměstnanci zajistí jinou personálně-poradenskou agenturu, která může nabízet i levnější poplatky.

Z daných důvodů je vznik krizového ohniska vysoce pravděpodobný. Je zde mnoho negativních faktorů, které by při nedostatku flexibility mohly vážně ohrozit existenci společnosti.

Odstranění ohniska krize

Z pohledu na matici krizových ohnisek by zde měla být použita strategie odstranění krizového ohniska, která může probíhat buď investicemi na zabezpečení, nebo „opuštěním oblasti“. Opuštění oblasti svým způsobem nepřichází v úvahu, jelikož Trenkwalder a. s. vytváří zisk pouze z personálně-poradenské činnosti. Kdyby opustila tento obor, neměla by jak generovat obraty.

Možným způsobem, jak zamezit ztrátě tržního podílu z důvodu vysoké konkurence, je zajištění určitých investic a krátkodobé zvýšení nákladů do rukou některých oddělení. Pro kvalitní práci by bylo vhodné investovat do oddělení jakosti. Zároveň nepostradatelnými investicemi do marketingového oddělení by měla být uskutečněna správně cílená reklamní kampaň. Z toho důvodu, že řada případných uchazečů ani netuší, že zde existuje taková možnost, jakou nabízí mimo jiných i společnost Trenkwalder a. s., by bylo vhodné umístit vhodný billboard například k úřadům práce v jednotlivých městech. Pokud bude přihlíženo k co nejnižším nákladům, nemělo by být uvažováno o rozšíření poboček po České republice.

Ke správnému použití prostředků na marketingovou činnost by oddělení mělo provést výzkum míst, kde se nejvíce pohybují nezaměstnané osoby. Zde by mohly být konány propagační akce s možností zpětné vazby a osobního kontaktu s pracovníky Trenkwalder a. s. Tato část marketingu byla zaměřena převážně na sběr uchazečů o práci, které potřebuje agentura práce k nabídce pro své klienty. Druhá část marketingu by měla být řešena tak, aby oslovila co nejvíce potenciálních klientů a dala náskok před dotírajícími konkurenty. Toho by bylo možné docílit vytvořením rozsáhlejší sítě obchodních zástupců, kteří by měli v pracovních povinnostech zajišťovat obchodní schůzky s menšími i velkými klienty. Jako pobídka ke zvyšující se konkurenci se nemusí vyloučit i slevy poskytované za vysoký počet dočasně přidělených zaměstnanců.

Další možností jak zareagovat na odstranění krizového ohniska je možnost nabídky pracovních příležitostí pro své uchazeče v zahraničí. Nejde pouze o to, že by společnost vzrostla v povědomí u svých uchazečů, ale svým jednáním by se zásadně odlišila od současných služeb v obdobných agenturách práce. Většina z nich tuto službu momentálně nenabízí. Tak by mohla zapůsobit na nové klienty a na základě vyššího image by měla možnost lepších vyjednávacích podmínek s odběrateli.

Vždy je lepší provádět opatření kompletně ve všech oblastech, nebo se je aspoň snažit diverzifikovat. Investiční činnost do jednotlivých oblastí byla zaměřena převážně na odstranění ohniska krize.

Odvrácení vzniku krize

Pro oblast strategie odvrácení vzniku krize je typickým příkladem koncepce „včasného rozeznání vývoje problému“ a „zamezení eskalace“. Pro komplexnější krizový plán mají být analyzovány jednotlivé údaje vztahující se k včasnému rozeznání vývoje problému. Ten probíhá na základě tří stupňů:

- 1. stupeň – odchylky skutečnosti od plánu, 2. stupeň - opožděné signály, 3. stupeň – slabé signály

V tomto případě řešení krizového ohniska je nepostradatelné u prvního stupně neustále sledovat roční plány zakázek, plány tržeb během ročního působení, plány ročních nákladů. Všechny tyto informace porovnávat a v případě odchylky od plánu podrobně vyhledat příčinu jejího vzniku.

U druhého stupně (opožděných signálů) jde o sledování makroekonomických údajů a informací z oboru. V tomto konkrétním případě by se Trenkwalder a. s. měl zaměřit na množství investic podnikaných potenciálními klienty. Ty totiž mohou ovlivnit tzv. kupní sílu a postavení možných budoucích zákazníků využívajících služby personální agentury. V případě zvýšení investic velkých hráčů se dá předpokládat, že by mohly využít služby společnosti. Při sníženém vývoji investic se dá předpokládat opak.

Sledovat vývoj dočasného přidělení zaměstnanců v oboru na stránkách Českého statistického úřadu by mělo patřit k základním opožděným signálům, u kterých by měly být učiněny jednotlivá opatření. V případě zvyšujícího počtu dočasného přidělení personálními agenturami a případné stagnaci dočasného přidělení společností Trenkwalder a. s. je zřejmé, že není něco v pořádku. Pokud by došlo ke stagnaci ve vývoji počtu umístění uchazečů personálních agentur a dočasné přidělení podniku Trenkwalder a. s. by mělo klesající tendenci, znamenalo by to stejný případ. Logicky lze potom odvodit pozitivní vývoj v dočasně přidělených zaměstnancích této společnosti. Stanovení opatření by mělo probíhat ať už za negativních, tak i za pozitivních zjištění opožděných signálů.

Z pohledu počtu nových uchazečů o práci je vhodné sledovat statistiky zaměstnanosti, tak aby společnost věděla a dokázala odvodit plánovaný příchod nových uchazečů o práci.

Zvládnutí krize

Aby krizový management byl kompletní a snaha předejít či zvládnout rizika co nejefektivněji, mělo by se přistupovat i k oblasti zvládnutí krize a následně využití krize. Zvládnutí krize může probíhat na základě tří koncepcí:

- Šuplíkové plány, Trouble shooting, Vytvoření „polštáře“ z dobré pověsti

V tomto případě není nasnadě využít trouble shooting, jelikož tato koncepce je uplatňována především při vzniku náhlé krize. Zde popisovaná krize naopak vzniká z řady ukazatelů postupně a je možné ji mnohem lépe předpovídat. Proto by bylo vhodné použít metodu „šuplíkových plánů“. Již při prvních náznacích je v podstatě jasné, že dojde ke ztrátě určitého podílu na trhu. Patří sem, jak již bylo v úvodu kapitoly tohoto krizového ohniska psáno, nízké náklady na marketing, neschopnost zajištění nových velkých klientů, nízká diverzifikace služeb v oboru, nízké bariéry vstupu nových konkurentů a navazující snižující se zisk z jednoho dočasně přiděleného zaměstnance.

Při zjištění vypuknutí krizové situace (krize v soutěži konkurentů) je možné sestavit šuplíkové plány, pokud již tak nebylo učiněno v minulosti. Každý šuplíkový plán by měl být pravidelně aktualizován. V zásadě by měl být složen:

- Informační opatření
- Opatření k zajištění proti ztrátám
- Opatření ke zvládnutí krize

V informačním opatření při vzniku popisované situace by mělo být uvedeno hlavně vedení podniku, marketingové oddělení a oddělení odbytu.

Při opatření proti ztrátám by se měla společnost snažit, aby dále neztrácela důležitá procenta na trhu. V tomto případě se nejedná o krizi výrobního produktu či pozastavení výroby a je tak složité určit, jak by neměly vznikat další ztráty, jelikož obor služeb je v některých zásadních oblastech odlišný od výrobního sektoru.

Asi nejdůležitější složkou v této části je vytvoření opatření ke zvládnutí krize. Tato opatření jsou zaznamenána v tzv. principu „šuplíkového plánu“ pro případ krize. Princip je znázorněn níže v tabulce 4.3.

Tab. 4.3.

Popis krize	Krize v soutěži konkurentů		
Pravděpodobné efekty	Ztráta tržního podílu Komplikace ve spolupráci se stávajícími a budoucími klienty Motivace a jistota zaměstnanců		
Základní princip	Zvýšit image společnosti		
Opatření	Priorita	Kdy	Odpovědný
Vytvořit krizový tým	1	Při zjištění opožděných signálů	Management
Analýza a vyhodnocení příčin a dopadů	1	Průběh 1 týdne	Vedoucí krizového týmu
Analýza konkurence	1	Průběh 1 týdne	Vedoucí krizového týmu
Zajištění opatření a informovat vedení	1	Ihned po vyhotovení	Vedoucí krizového týmu
Vyhotoveno dne:	Kontrola dne:		Odpovědný pracovník:

Tento dokument je základním principem šuplíkového plánu, ve kterém by prvotně měl být vytvořen krizový tým a zvolen jeho vedoucí, který je také odpovědný za skupinu. V dané situaci by měl krizový tým zvážit v co nejkratší době, jaké příčiny vedly k poklesu tržního podílu společnosti. Na základě analýzy by podnik měl zjistit možné příčiny, kterými mohou být kvalifikace uchazečů, nízký rozpočet marketingového oddělení, nízká diverzifikace služeb či jiná příčina. Jelikož se jedná o soutěž konkurentů, je vhodné vyhodnotit i situace ostatních konkurentů a zároveň se soustředit na makro ukazatele. V případě zjištění nedostatků je potřebné přistoupit k opatřením, která by měla krizi odvrátit. V tomto případě zvýšit rozpočet na reklamní kampaně a cílený marketing, přijímat pouze kvalitní uchazeče o zaměstnání do služeb Trenkwalder a. s. Další možností je spolupráce s klienty na základě slev, které poskytne společnost za vysoký zájem o dočasné přidělení zaměstnanců, či volit jiné pobídky k opětovnému získání již ztracených klientů.

Shrnutí opatření – krize v soutěži konkurentů

Pro kvalitní určení krizového managementu a opatření proti problémům souvisejícím s konkurenčním prostředím je vhodné přistoupit k tvorbě analýz souvisejících s konkurenčním prostředím a na základě Winterlinga stanovit krizová opatření z pohledu tří oblastí strategií krizového managementu.

V první oblasti se jedná o odstranění krizových ohnisek s pomocí investičních opatření. Při důkladné analýze bylo zjištěno, že podnik nezajišťuje kvalitní marketing z důvodu restrukturalizace a snižování nákladů spojenými s hospodářskou krizí. Proto bylo jako opatření týkající se ztráty tržního podílu a pokles na pomyslném stupni vítězů konkurenčních firem doporučeno zvýšení nákladů a kvality marketingu společnosti. Jedním z mnoha možných propagací by mohla být investice do propagačních materiálů, billboardů blízko oblastí, kde se vyskytuje větší množství nezaměstnaných, cíleného přímého marketingu na veletrzích či proaktivnější chování společnosti vůči potenciálním klientům. Sektor služeb a produktivita jednotlivých společností je vysoce závislý na propagaci, a proto musí Trenkwalder a. s. dbát na zvyšující se nároky současné doby.

V druhé oblasti strategií týkající se odvrácení vzniku krize byla doporučena koncepce včasného varování, která byla založena na 1. a 2. stupni. Při odchylkách v plánovaném a skutečně vykazovaném obratu by měly být vyhodnoceny možné příčiny jejich vzniku. V 2. stupni se jednalo převážně o stanovení opožděných signálů, které by mohli znamenat

nežádoucí vlivy na budoucí postavení společnosti. Podnik musí vytvořit indikátory, které budou neustále sledovány, a při vzniku případných nežádoucích situací by měl management adekvátně reagovat k odvrácení vzniku krize.

V třetí oblasti, která se zabírala strategiemi k zvládnutí krize, se jednalo o vytvoření šuplíkových plánů, které musejí být po určité době vždy aktualizovány. V šuplíkovém plánu byla navržena informační opatření, opatření k zajištění proti ztrátám a opatření ke zvládnutí krize. V informativním opatření byla určena oddělení, která s touto negativní situací mají určité spojení a v případě propuknutí krize by měla být jednotlivými odděleními řešena. V oblasti zvládnutí krize bylo navrženo schéma, ve kterém jsou vypsány opatření, která musí být učiněna k úspěšnému zvládnutí problému s konkurenčním prostředím. Dalo by se říct, že byl vytvořen algoritmus procesů při vzniku krize v soutěži konkurentů.

Jednotlivé strategie byly navrženy z důvodu komplexnosti krizového managementu. V případě vyššího množství opatření je pak méně pravděpodobné, že určitá situace nebude vyřešena.

2) Krizová strategie - ztráta klientů v důsledku další hospodářské krize

Příčiny vzniku krize

Stejně jak u řešení krizové strategie – krize v soutěži konkurentů bude i v této části věnována pozornost možným příčinám. Zásadní příčinou ztráty obrátu v době hospodářské krize je struktura klientů personální agentury. Trenkwalder a. s. je svým způsobem vysoce závislá na automobilovém průmyslu, což je obor, který má z potenciální další hospodářské krize obrovský respekt. V případě hospodářské krize se dá předpokládat, že agenturní pracovníci budou opouštět automobilový průmysl nejdříve a až po nich budou odcházet kmenoví zaměstnanci, což samozřejmě snižuje ziskovost personálních agentur.

Za základ je určitě považován finanční trh, který obvykle spouští nejhorší hospodářské krize v dějinách. Za poslední krizi je označována světová hypoteční krize, která způsobila krach mnoha podnikům v řadě oborů. Ve zkratce šlo o problém v poskytování vysokých půjček nesolventním klientům bank. Za vším stál bankovní sektor. Jakmile lidé nebyli schopni splácet své hypotéky, nemohli platit ani stavební firmy, které pracovaly na jejich budoucích domech. Finanční trh a deriváty na něm začaly stagnovat a posléze nezadržitelně ztrácet své hodnoty. Všemu předcházel vysoký růst cen akcií společností, které ve skutečnosti neměly ani

10% skutečné hodnoty. Řada společností nevydělává pouze na své odborné činnosti, ale přiživuje se i na ziskovém obchodování na burzovních trzích. Podniky, které měly ve svém portfoliu v době propuknutí krize nakoupeny akcie, během několika dní ztratily nejen své předem vydělané zisky, ale i podstatnou část vložených prostředků do cenných papírů. Ve zkratce nastala situace, kdy byly poskytnuty hypotéky nesolventním klientům, nesplacené hypotéky se začaly navyšovat, bankám se zvyšovaly administrativní náklady na vydobytí nesplacených hypoték, tím pádem se zvyšovala nedůvěra ve finanční trhy a tržní sentiment začal ceny akcií táhnout ke dnu. V dalším pohledu stavební firmy stavěly domy, které neměli lidé jak splácet, stavební firmy ztrácely půdu pod nohama a museli pozastavit stavbu domů, což se odrazilo v nízké ziskovosti. Lidé, kteří přišli na mizinu, museli omezit své spotřebitelské chování, tím pádem došlo k recesi v ekonomice a lidé přicházeli o zaměstnání ve všech možných oborech. Jedním z nejvíce ohrožených oborů se stal trh s automobily. Společnosti potřebovali značnou pomoc státu a jen díky tomu se velké automobilky udržely na trhu. Jednotlivé společnosti ztrácely taktéž možnost investovat do oblastí marketingu a vývoje a tak se trh podstatně zastavil.

Odstranění ohniska krize

V tomto případě společnost vyvinula krizový plán zabývající se problematikou hospodářské recese. Tímto plánem je projekt „KRIZI NAVZDORY“. Jde o zapojení se do programu, který pro účastníky znamená značnou pomoc pro případnou krizi. Po vyplnění formuláře je za poplatek 5000 společnost Trenkwalder a. s. přezkoumána odborníky od PricewaterhouseCooper ČR a jsou zde mimo jiné hodnoceny inovativní kroky, které personální agentura Trenkwalder a. s. učinila. Projekt končí určením vítěze, kterému je poskytnuta řada výhod, mezi něž patří exkluzivní medializace společnosti prostřednictvím České televize, due diligence (nezávislé posouzení kondice podniku), účast na slavnostním vyhlášení vítěze, které bude přenášeno Českou televizí a poskytnutí ratingu MSP Hospodářské komory hlavního města Prahy.

Tento projekt je zajištěním určitého medializování Trenkwalder a. s. k veřejnosti, což jen přispěje v důvěře, která je této společnosti poskytována.

Jako základní nedostatek Trenkwalder a. s. je ale viděna upjatost na automobilovém průmyslu, který může mít při další hospodářské krizi stejné problémy, jako tomu bylo v roce 2008 a 2009. Odstranění tohoto ohniska by tedy mělo být prováděno na základě získávání

nových klientů působících i v jiných oborech, tak aby se struktura klientů společnosti co nejvíce diverzifikovala. V případě vzniku krize by pak nemuselo mít omezení automobilového průmyslu takové následky pro personální agenturu, jak to bylo před několika lety, kdy musela personální agentura regulovat stav svých zaměstnanců ze 70000 na 53000. Tímto smyslem je investovat do zvýšení obchodního oddělení a získávání kontraktů se společnostmi působícími na trzích, které byly v období hospodářské krize méně ohroženy. Jedna z málo společností, která měla pozitivní vývoj zisku i při průběhu krize byla společnost McDonald's. Proto se dá předpokládat, že i v průběhu další krize by mohly být společnosti zabývající se rychlým občerstvením v tomto vývoji pozitivní. Za příležitost se dá považovat spolupráce s tímto velice silným partnerem na světovém trhu, či obdobnými společnostmi poskytujícími občerstvení na mezinárodní úrovni.

Odvracení vzniku krize

Taktéž krizová opatření v této oblasti strategie jsou situována spíše směrem k včasnému varování. Pro správné určení negativních dopadů by měl být využíván 2. stupeň včasného varování, tedy sledovat opožděné signály. Za tyto signály je považován především vývoj amerických cen akcií, které určují dění na celosvětových finančních trzích. V případě stagnace a následném pádu cen akcií se dá předpokládat odborníky stanovený časový horizont, po kterém by měla přijít recese i do reálného prostoru společností. Tato oblast je ovšem považována za vysoce spekulativní, a proto musí podnikatel dát na intuici, kterou v sobě má.

Za opožděný signál je možné považovat i vývoj nezaměstnanosti, který dává pohled na ekonomický cyklus země. V souvislosti s krizí, která je zde nyní popisována je důležité umět předpokládat budoucí vývoj na trhu spojený s ekonomikou a politikou daného státu. Pro Trenkwalder a. s. je krize vysoce nežádoucí, jelikož na klientech, které recese může ovlivnit, je závislý obrat této personální agentury.

Strategie v oblasti zvládnutí krize je víceméně nepodstatná, jelikož při vzniku hospodářské krize by byly dopady drastické. Proto je důležité tomuto problému předcházet již v zárodku a tak se připravit na nejhorší. Pokud by měla být shrnuta opatření, je možné hovořit o diverzifikaci portfolia klientů, zapojení se do programu KRIZI NAVZDORY a sledování opožděných signálů, které se vyskytují na světových burzách spojených s vývojem nezaměstnanosti a dalšími faktory ovládajícími ekonomiku dané země.

5. Závěr

Práce byla vytvořena na základě sběru teoretických poznatků (teoretická část), které byly posléze aplikovány v praktické části na vytvoření krizových plánů společnosti Trenkwalder a. s. V teoretické části byly popsány analytické metody hodnocení produktivity a prostředí podniku, na které navazovalo objasnění teoretického výkladu tvorby krizového managementu. Další částí práce byla charakteristika samotného podniku Trenkwalder a. s., který působí v personálně-poradenské oblasti na trhu práce.

V praktické části byla vytvořena SLEPTE analýza, která popisovala aspekty týkající se především makroprostředí podniku. Po této analýze v práci bylo posuzováno konkurenční prostředí personální agentury na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil, což byl kvalitní základ pro vytvoření SWOT analýzy. V té byly zjištěny příležitosti a hrozby vytvořením analýzy O/T, následně bylo přikročeno k analýze silných a slabých stránek. Po modelování vnitřního a vnějšího prostředí společnosti se práce začala zabývat vytvořením krizového plánu pro zmíněnou personální agenturu.

Na základě jednotlivých analýz byla vytvořena krizová ohniska. Určením krizového potenciálu ohrožení byla stanovena pozice jednotlivých krizových ohnisek v matici zohledňující pravděpodobnost vzniku krize a účinku krize na podnik. Dvě ze zkoumaných ohnisek krize byla zařazena do oblasti zničujících účinků na podnik, a proto se v následujícím textu soustředila pozornost výhradně na ně.

Prvním krizovým ohniskem se zničujícími účinky na společnost byla možná krize v soutěži konkurentů, kdy šlo o potenciální ztrátu tržního podílu této třetí největší společnosti na trhu v ČR. Byla navrhována opatření, především zvýšení nákladů na marketing a tím vytvoření lepší informovanosti uchazečů i potenciálních klientů. Krizová strategie i opatření byla probrána v oblastech odstranění ohniska krize, odvrácení vzniku krize i v oblasti týkající se zvládnutí krize. Tím došlo ke komplexnějšímu pojetí krizové situace a také snížení pravděpodobnosti samotného vzniku.

V druhém krizovém ohnisku byla probírána spojitost ztráty klientů s hospodářskou krizí a snaha krizového plánu byla soustředěna především na diverzifikaci portfolia klientů, které mělo zastoupení výhradně v automobilovém průmyslu. Krizová strategie i opatření se soustředili především na oblast odstranění ohniska krize zvýšením nákladů na přímé oslovení

společností z jiného, nežli automobilového průmyslu a také v oblasti odvrácení krize v souvislosti se sledováním opožděných signálů včasného varování.

Diplomová práce dává ucelený pohled na zjištění slabých a silných stránek, ohrožení a příležitostí společnosti, tvorbu krizového plánu a zajištění strategií k odvrácení nebezpečných situací. Tento text bych z pozice autora rád ukončil citátem pana Petera Druckera, který má určitou souvislost s opatřením, které by bylo vhodné pro odstranění krizového ohniska souvisejícího se snižováním tržního podílu společnosti: *„Podnikání má dvě – a pouze dvě – základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady.“*

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] GRAHAM, B.; ZWEIG, J. *Inteligentní investor*. Přel. M. Pokorný. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 504 s. ISBN 978-80-247-1792-0
- [2] GREEN, K.; HANKE, O. *Řízení v krizových situacích – příklady efektivních strategií*. Přel. J. Pondělíček. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 191 s. ISBN 80-7261-104-6.
- [3] HUSSEY, D. E. *Jak reorganizovat firmu*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 113 s. ISBN 80-7226-351-X.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [5] KERŤKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [6] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. přepr. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi, 2001, 367 s. ISBN 80-7179-529-1
- [7] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v čase krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0
- [8] KOTLER, P.; CASLIONE, J. A. *Chaotika: řízení a marketing v éře turbulencí*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2009, 214 s. ISBN 80-251-2599-8
- [9] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG G. *Moderní marketing - 4. Evropské vydání*. Přel. J. Langerová; V. Novotný. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [10] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [11] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2

- [12] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9
- [13] SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- [14] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
- [15] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6
- [16] WINTERLING, K. *Jak se provádí krizový management*. 1. vyd. Praha: BaBtext, 1992, 39 s. ISBN 80-900-1785-1
- [17] ZUZÁK, R.; KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Elektronické publikace

- [18] oficiální stránky Mendelovy university v Brně, dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=79 [citováno 2011-04-2]
- [19] strategická situační analýza dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html [citováno 2011-02-11]
- [20] HÁLEK, V. Strategické plánování firmy, dostupné z: <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=02> [citováno 2011-2-5]
- [21] server – Středoevropské centrum pro finance a management: SWOT analýza, dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza> [citováno 2011-2-7]
- [22] server wikipedie.cz: SWOT analýza, dostupný z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT> [citováno 2011-2-5]
- [23] server webdev – ict marketing: Porterův model pěti hybných sil, dostupný z: <http://www.webdev.cz/marketing/analyza-konkurence> [citováno 2011-02-14]

[24] server BusinessVize, finanční analýza – ukazatele zadluženosti, aktivity, rentability, likvidity, dostupné z: <http://www.webdev.cz/marketing/analyza-konkurence> [citováno 2011-3-8]

[25] oficiální stránky Českého statistického úřadu, Agentury práce a jejich místo na trhu práce dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta21120909.doc> [2011-4-15]

Seznam zkratk

ROA	rentabilita aktiv (return of assets)
EBIT	zisk před zdaněním a úroky (earn before interests and tax)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (return on equity)
EAT	zisk po zdanění (earn after tax)
ROCE	rentabilita dlouhodobého vloženého kapitálu (return on capital employed)
VK	vlastní kapitál
ROS	rentabilita tržeb (return on sale)
ROC	rentabilita nákladů (return on costs)
DOA	doba obratu aktiv
OZ	obrat zásob
DOZ	doba obratu zásob
DSP	doba splatnosti pohledávek
DUKZ	doba úhrady krátkodobých závazků
r_{ck}	průměrné náklady celkového kapitálu
N_{czk}	náklady cizího kapitálu
N_{vk}	náklady vlastního kapitálu
r_{vk}	průměrné náklady vlastního kapitálu
r_{czk}	průměrné náklady cizího kapitálu
N_{czk}	náklady cizího kapitálu
CZK	cizí kapitál
CK	celkový kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta

.....

Seznam příloh

1. Krizová matice – teorie
 2. Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici
 3. Strategie zvládnutí krize podle polohy krizových ohnisek
 4. Schéma: možné krizové strategie
 5. Organizační struktura společnosti – dočasné přidělení
 6. Organizační struktura společnosti – personální činnost
-

Přílohy

Příloha 1

<i>Pravděpodobnost vzniku krize v def. čase</i>			
<i>Vysoká</i>	<i>K1</i>		<i>K4</i>
<i>Střední</i>		<i>K2</i> <i>K5</i>	
<i>Malá</i>	<i>K3</i>		<i>K6</i>
	<i>Účinky na podnik</i>		
	<i>Negativní</i>	<i>Ohrožující existenci</i>	<i>zničující</i>

Příloha 2

Příklad schématu stanovení polohy ohnisek krize v matici

Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici										
Označení ohniska krize: jeden zákazník tvoří 40% z celkového obratu										
Krátký popis krize:										
Zákazník vypoví ve smluvní lhůtě 3 měsíční kontrakty, výpadek prodeje u zákazníka.										
Udržení obchodních vztahů je možné pouze za nepřijatelných podmínek										
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize:										
1.1. Stanovení období do 5 let										
Odůvodnění:										
Náš plán je stanoven na 5 let, po uplynutí tohoto období musí být odstraněna závislost na jednom										
Zákazníkovi										
1.2. Klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max 1) 0,3										
Odůvodnění										
Silná vlastní konkurenceschopnost										
Dobré personální vztahy										
Konkurence se ale zvýší										
Nebezpečí, že budou u zákazníků jiní nákupčí										
2. Stanovení účinků										
					neznatelné			velmi silné		
					< -----			----- >		
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady přímo										
Obrat přímo										
Výpadek ve výrobě										
Pověst na trhu										
Pověst u spolupracovníků										
Pověst v okolí										
Účinky na strategii budoucnosti										
Celkem										

Příloha 3

Pravděpodobnost vzniku	Účinky na podnik		
	Negativní	Ohrožující existenci	zničující
Vysoká	Šuplíkové plány	Odstranění ohniska krize	Odstranění ohniska krize
Střední	Trouble shooting	Šuplíkové plány	Odstranění ohniska krize
nízká	Trouble shooting	Šuplíkové plány	Odstranění ohniska krize

Příloha 4

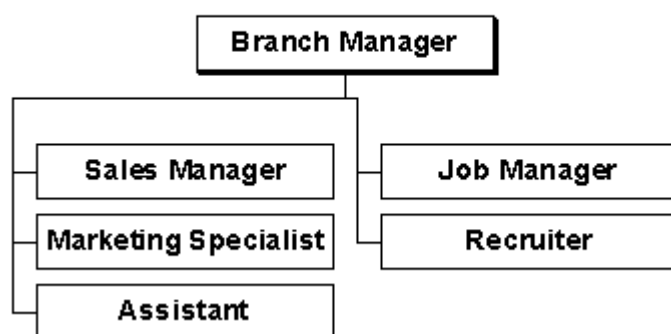
Schéma: Možné krizové strategie

Odstranění ohnisek krize	Odvrácení vzniku krize	Zvládnutí krize	Využití krize
Investice k zabezpečení	Včasně rozeznání vývoje problému	Vývoj „šuplíkových plánů“	Vyhodnocení a získání zkušeností pro lepší budoucnost
Opuštění oblasti	Zamezení eskalace	Trouble shooting	
		Vytvoření „polštáře“ z dobré pověsti	

Příloha 5

Organizační struktura poboček z pohledu dočasného přidělení

Organizační diagram branch - dočasné přidělení



Příloha 6

Organizační struktura poboček z pohledu personální činnosti

Organizační diagram branch - Permanent Placement

